

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 на примере организации ООО Прайм
Групп»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 444 Группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Дыбошиной Валентины Сергеевны

Научный руководитель
Профессор

подпись, дата

И.Н.Пчелинцева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Введение. В современном обществе возрастает спрос к личностным качествам соискателей на вакантные должности. Большинство организаций стремятся идти в ногу со временем и в процессе трудоустройства используют многочисленные современные методики, позволяющие им выявить наиболее компетентных людей.

Компании стремятся использовать разные методы подбора персонала. Также организации выстраивают целую программу по развитию коллектива – подготовки и переподготовки, стажировки и курсы, освоение новейших технологий и основ менеджмента. Данные категории затрат окупаются при реализации производственных задач. Постоянное совершенствование работы по подбору персонала – залог повышения качества подбора персонала и снижение общей текучки кадров.

Таким образом, лозунг – «кадры решают все» - перестает быть пустым звуком. Уважающая себя компания будет постоянно уделять внимание человеческим ресурсам. Профессиональный потенциал человека, его уровень квалификации, умение работать в производственной и непромышленной сферах, умение решать производственные задачи в заданные сроки, привлекать к работе коллег или качественно работать индивидуально. Все это показатели качественного уровня человека. Изучение методов решения кадрового вопроса может иметь тактическое и стратегическое значение для компании.

Актуальность выпускной квалификационной работы. В современных условиях развития рыночных отношений для большинства организаций важнейшим компонентом стабильного развития и конкурентоспособности становятся долгосрочные бизнес-планы, стратегические задачи формирования устойчивого коллектива. Основу любой деятельности составляет коллектив и его эффективный труд. Соответственно от профессионализма руководства организации зависит и кадровая политика, особенно в области подбора и найма персонала.

Цель выпускной квалификационной работы: рассмотреть особенности системы управления подбором персонала в организации и разработать мероприятия по его совершенствованию.

Согласно поставленной цели, были выдвинуты следующие *задачи*:

1. Выявить теоретические основы управления подбором персонала в организации: сущность понятия, этапы подбора, методы оценки претендентов;
2. Определить особенности управления подбором персонала в ООО «Прайм Групп»;
3. Исследовать основные источники подбора персонала, их преимущества и недостатки;
4. Проанализировать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала, действующие в ООО «Прайм Групп»;
5. Оценить содержание программ профессионального и карьерного роста на предприятии;
6. Изучить экономическую оценку предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления подбором персонала в ООО «Прайм Групп».

Исследования можно разделить примерно на три больших блока. В первой главе рассмотрены теоретические основы управления подбором персонала организации, во второй проведен анализ организации и подбора персонала в организации, третья глава заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование процесса подбора персонала в организации и определении экономической эффективности их внедрения.

Объем работы 93 страницы, 4 рисунка, 15 таблиц.

Основное содержание работы. Большинство предприятий и компаний в процессе своего становления и определения направлений внутренней деятельности напрямую зависят от коллектива сотрудников, которые трудоустраиваются к ним.

Решение кадрового вопроса идет через организацию рекрутинговой компании. Данный термин пришел к нам из английской терминологии, он включает в себя комплектование кадровым составом, привлечение, отбор, найм, набор, вербовка, иными словами подбор персонала. Итогом всего процесса становится заключение трудового договора или гражданско-правового договора.

Команда сотрудников и уровень их слаженной работы становятся основой успеха на рынке в любой сфере деятельности. Следовательно, любая компания уделяет максимум внимания процессу подбора персонала. Данный процесс должен быть управляемым, так как от него зависит непосредственный подбор кандидатов на вакантные должности.

Многие исследователи утверждают, что «управление человеческими ресурсами понимается нами как систематическая, целенаправленная деятельность по развитию человеческих ресурсов в нужном для субъекта этой деятельности направлении, формированию в работнике желательных качеств и свойств». Авторы исследования по работе с человеческими ресурсами убеждены, что любые методы управления персоналом напрямую влияют на общую эффективность работы коллектива и компании в целом.

Многие западные веяния еще мало прижились в системе российского трудоустройства и управления персоналом. Однако, налицо появление новых веяний времени, когда фактически переход на рыночные отношения поднимает вопрос о насущной необходимости по дисциплинарной подготовке специалистов, обладающих высоким уровнем профессиональной компетентности в сфере управления персоналом, в сфере современных информационных технологий, в многопрофильности знаний потенциального работника, который должен быть конкурентноспособным на рынке труда.

Опять же специалисты уверены, что необходима государственная кадровая политика и принципиальные направления в работе с персоналом на длительную перспективу, как важнейшая составляющая социальной политики государства, так как ее «главную цель можно определить как –

формирование кадрового потенциала страны, основополагающего, важнейшего, профессионального и интеллектуального ресурса России, который позволяет обеспечить не только социально-экономическое развитие страны, но и её конкурентоспособность в международном разделении труда».

Ряд исследователей видят современные подходы к работе с персоналом в формировании стратегии управления человеческими ресурсами, которую понимают, как «совокупность принципов и правил управления персоналом, позволяющих достигнуть установленных целей организации. Круг вопросов, очерченных этой стратегией, включает обеспечение организации необходимым персоналом, его обучение, мотивирование, систему вознаграждения, командную работу и стабильные трудовые отношений и т.д.». Это становится основой управления персоналом, на которую должны ориентироваться современные компании, чтобы сформировать коллектив, способный решать профессиональные задачи на долгосрочный период.

Любая компания или организация сталкиваются с проблемой поиска и найма персонала. От уровня квалификации и профессионализма персонала зависит успешность компании. Сотрудники выполняют свои трудовые обязанности, которые в конечном итоге формируют конечный результат коллективного труда всей компании.

Кадровая политика любой компании опирается на задачи набора или подбора персонала. Набор персонала представляет собой направленное привлечение потенциальных кандидатов на занятие вакантных должностей в компании. Фактически при подборе персонала важными факторами становятся профессиональные качества кандидата, опыт работы в определенной должности или по определенному направлению деятельности, а также коммуникабельность, умение работать не только индивидуально по выполнению собственных должностных обязанностей, но и в коллективе над общей целью или профессиональной задачей всей команды компании. При наборе персонала формируется резерв кандидатов на все рабочие места с учетом возможных организационных и кадровых изменений, увольнений,

перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Процесс отбора или подбора персонала в организацию представляет собой достаточно важное направление в работе организации. Так, по мнению Ю.Ю. Мин, «... нужно четко сформулировать качества работника, которые необходимы для соответствующего вида деятельности. Критерии необходимо формировать так, чтобы они разносторонне характеризовали кандидата: уровень образования, опыт работы, медицинские показания и личные характеристики».

Одним из важных моментов в процессе подбора персонала становятся этапы, в ходе которых определяется пригодность кандидата для конкретной должности или компании.

Каждый этап должен быть последовательным и выверенным кадровой службой. Подбор персонала увязан со всеми другими функциями управления персоналом. Фактически подбор персонала становится совокупностью определённых последовательных этапов, позволяющих обеспечить организацию персоналом.

На современном этапе подбора персонала специалисты выделяют следующие этапы:

- выявление потребности компании с специалистами с определением их профиля и с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации;
- должность, должностная инструкция, в которой прописаны обязанности, установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- профессиональный отбор кандидатов на соответствие их профессиональной квалификации (диплом), наличие трудового стажа по предполагаемому направлению, условия трудового контракта или испытательного срока (для молодых специалистов);
- формирование резерва кандидатов на вакантную должность;

- Определение необходимого уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции;
- Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
- Определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности;
- Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень рабочих показателей.

Общество с ограниченной ответственностью «Прайм Групп» (ООО «Прайм Групп») - российская торговая компания, представленная розничными магазинами в пяти регионах России (южный федеральный округ), а также занимающаяся оптовыми продажами мелкой бытовой техники собственной торговой марки. ООО «Прайм Групп» относится к субъектам среднего бизнеса.

Таблица 1 – Анализ результатов экономической деятельности ООО «Прайм Групп» за 2019-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	2019	2020	Абсол. отклонение, +/-	Относит.отклонение, %
Выручка	150 600 402	170 520 000	19 919 598	13,2
Себестоимость продаж	60 000 000	80 100 000	20 100 000	33,5
Валовая прибыль (убыток)	123 004	146 000	22 996	18,9
Прибыль (убыток) от продаж	123 004	146 000	22 996	18,9
Прочие доходы	10 000 000	16 000 000	6 000 000	60
Прочие расходы	8 600 500	9 540 000	939 500	10,9
Прибыль (убыток) до	101 000	104 000	3000	2,9

налогообложени я				
Текущий налог на прибыль	9 650 000	13 040 000	3 390 000	35,1
Чистая прибыль (убыток)	11 230 000	14 500 000	3 270 000	29,1

Анализ данных Таблицы 1 показал, что за рассматриваемый период все показатели деятельности ООО «Прайм Групп» выросли: показатель выручки в 2020 году выше аналогичного показателя за 2019 год на 11,68% и составляет 170 520 000 тыс. рублей. При этом, показатель выручки выше показателя себестоимости, что свидетельствует об эффективности организации деятельности ООО «Прайм Групп».

Показатель чистой прибыли в 2020 году вырос на 22,5% и составил 14 500 000 тыс. руб. (чистая прибыль компании после вычетов налогов, выделения средств на заработную плату сотрудников, закупку оборудования, расчетов амортизации техники, оплаты аренды складских помещений и помещений магазинов, коммунальных платежей и т.д.).

Руководство компании представлено генеральным директором, директорами магазинов, финансовым директором, главным бухгалтером, заведующим складом, начальником кадровой службы, данный состав остался неизменным и в 2020г. Количество специалистов и рабочих незначительно увеличилось, рост компании потребовал увеличить штатное расписание и привлечь дополнительных сотрудников. Следует отметить, что в компании преобладают специалисты (технические работники, менеджеры по продажам, торговые представители), это показатель направления деятельности компании – магазины и реализация товаров определенной направленности. Рабочие специальности носят сопутствующий характер – рабочие магазинов и склада, водитель, курьер, охрана.

Анализ состава персонала ООО «Прайм Групп» по гендерному признаку показал, что в компании среди сотрудников преобладают мужчины. Данный фактор скорее характерен компании, которая занимается

традиционно мужским бизнесом – охота, рыбалка, отдых на природе, реализация техники. Соответственно, специалисты и технические сотрудники мужчины. Женщины традиционно занимают должности в бухгалтерии, кадровой службе, администраторами, торговыми представителями.

Возрастной анализ сотрудников в организации ООО «Прайм Групп» преобладает достаточно молодой коллектив в возрасте от 30 до 40 лет. Это максимальные показатели в 2019 и 2020 гг. Достаточно высок процентный показатель возрастной категории от 20 до 30 лет. Это потенциал компании, молодые специалисты в стадии получения образования, стремящиеся к профессиональной реализации. Возрастной показатель от 40 до 50 лет небольшой всего 6%. Это опытные сотрудники, занимающие должности. Других возрастных категорий в компании нет, что также может быть обусловлено профилем компании.

Анализ состава и структуры персонала ООО «Прайм Групп» по уровню образования показал, что достаточно высок процент персонала с высшим образованием 39% и 38%. Также значительны показатели людей с незаконченным высшим образованием (10 и 13%). Фактически это достаточно высокий потенциал для компании. Неизменным осталось количество сотрудников со средним общим образованием 29%. Примерно стабильно процентное соотношение сотрудников со средним профессиональным образованием – 21 и 20%. Анализ демонстрирует стремление компании привлекать сотрудников с высокой квалификацией и профессионализмом. Это создает компании стабильность и конкурентоспособность на рынке.

Анализ движения персонала за исследуемый период 2019-2020 гг. показывает, что процент уволившихся по отношению к общему количеству сотрудников компании невелик, всего 4-5%. Это показатель того, что сотрудники держатся за свою работу, а также что компания создала достаточно приемлемые условия для сотрудников. Количество принятых

сотрудников на освободившиеся вакансии также составил 5% по отношению к общему количеству сотрудников. Компания восполнила свою потребность в персонале.

Анализ основных причин увольнения сотрудников показал, что для руководящего состава компании характерны причины в 2019 г. желание работать в другой сфере и недостаточный социальный пакет. В 2020 г. главной причиной стал переход на более высокооплачиваемую работу. Напрашивается вывод, что две другие причины компания смогла решить – сделать работу в компании более престижной и сформировать привлекательный социальный пакет.

Основными источниками по привлечению кадров являются Биржа труда, куда подаются данные о вакансиях в компании; сайты hh.ru, РАБОТА.RU, SUPERJOB.RU, ZARPLATA.RU. Данные сайты входят в десятку лучших сайтов по поиску работы в Российской Федерации и занимают верхние строчки. Кроме того, ООО «Прайм Групп» активно использует такие внешние источники набора персонала, как участие в районных ярмарках вакансий, взаимодействует со службами занятости, которые помогают провести анализ и разместить объявления о вакансиях в региональных газетах. Каждое объявление о вакансии содержит информацию с кратким описанием компании, направлений ее деятельности, структуры и системы управления, правилами внутреннего трудового распорядка, профессиональными требованиями к вакантной должности.

ООО «Прайм Групп» в целях повышения эффективности своей деятельности разработала целый блок мероприятий по совершенствованию мотивации персонала. Руководством ООО «Прайм Групп» было предложено:

1. Совершенствовать систему оплаты труда, так как материальную заинтересованность работников следует учитывать в первую очередь.
2. Разработка и внедрение на ООО «Прайм Групп» набора социальных пакетов для сотрудников.

3. При формировании вакантных должностей внеочередно рассматривать кандидатуры уже зарекомендовавших себя с лучшей профессиональной стороны сотрудников, формировать индивидуальную карту мотиваторов потенциальных сотрудников.

4. Сформировать в организации систему предупреждения конфликтных ситуаций, работать над созданием корпоративной этики.

Рассмотрим также мероприятия, предлагаемые отделом по подбору персонала, для повышения эффективности работы ООО «Прайм Групп»:

- для организации работы по подбору персонала отдел должен обладать всей необходимой информацией – какие структуры и в каких профильных специалистах нуждаются. От качества заявки будет зависеть составление характеристики вакансии и дальнейшая организация по привлечению специалистов;

- сформировать образец резюме для потенциальных кандидатов, с учетом запросов самого предприятия (информация и профессии, образовании, стаже, опыте работы и т.д.);

- оценка каналов по размещению вакансий (насколько они эффективны и насколько велика аудитория охвата потенциальных соискателей);

- формирование базы кандидатов для организации собеседований и анкетирования, чтобы выявить наиболее приемлемых кандидатов;

- определить наиболее приемлемые сроки для принятия решения с обеих сторон (соискателя и предприятия) о трудоустройстве, в противном случае предприятие может затянуть с принятием решения и наиболее сильные в профессиональном отношении кандидату найдут другие рабочие места.

Если оценивать затраты на подбор персонала, то он включает следующие этапы:

Размещение вакансий на разных сайтах по трудоустройству - 50 минут.

Проработка резюме – до 225 минут в день.

Интервью - проводится по часу с 7–15 кандидатами (в среднем это 600 минут). Результат - 1–3 кандидата.

Психологический портрет соискателей - составление психологического портрета с описанием личных и профессиональных качеств на каждого отобранного кандидата (150 минут на 1 чел.).

Обсуждение с руководством компании каждого соискателя. На одного кандидата уходит 13 минут, на всех в среднем – 35.

Организация собеседования - назначить время и место проведения собеседования для каждого кандидата (в среднем 23 минуты на каждого претендента или 69 минут в целом).

Проведение собеседования с работодателем - 40 минут на одного кандидата или 120 минут на трех.

Проверка отобранных претендентов – проверка документов на достоверность, отзывы или характеристика с прежнего места работы (затраты времени на проверку одного претендента – 18 минут, на троих – 54 минуты).

Выбор специалиста - окончательный выбор, завершающее обсуждение и принятие решения (до 40 минут).

Итого более 22 часов. Средняя стоимость часа 300 рублей. Затраты на подбор и найм трех сотрудников обходится компании в сумму 6600 рублей. Следуя практике многих современных компаний в области подбора персонала ООО «Прайм Групп» планирует увеличивать в ближайшие годы инвестиции в аналитику (до 7%), в цифровые инструменты в рекрутинге (3-5%), в обучение и развитие персонала (до 10%).

Заключение. Персонал формирует успешность компании. Кадровая политика становится важнейшим компонентом работы любой организации. Подбор персонала, формирование сплоченного коллектива, нацеленного на решение профессиональных задач, уровень профессионализма и квалификации персонала определяют эффективность решения производственных задач.

Современное общество предоставляет множество новейших информационных технологий для организаций, предприятий, компаний. Они формируют предпосылки для многократного повышения эффективности производства, особенно деятельности отделов кадров и служб по подбору персонала, обеспечивают технологически грамотное осуществление управленческой деятельности и функционирование организации в целом.

На настоящий момент сложились четкие понятия об источниках подбора персонала, об этапах и критериях подбора персонала, а также методах оценивания. Компания определяет свои потребности в специалистах, проводит активную программу по подбору и отбору персонала через собеседования, тестирование, привлечения кандидатов и т.д. Компании стремятся применять и новейшие технологии управления подбором персонала, так как это помогает выстраивать более гибкую кадровую политику, что способствует эффективности работы компании.

Исследование проблем в работе с подбором и адаптацией персонала, присутствующих в компании ООО «Прайм Групп», показали следующие:

- руководство подразделений компании недостаточно уделяют внимание сотрудникам, особенно новым, что замедляет процесс адаптации в коллективе;
- недостаточное количество локальных нормативных актов, что предполагает непродуманную кадровую политику ООО «Прайм Групп»;
- процесс набора сотрудников в ООО «Прайм Групп» чрезмерно упрощен, что не позволяет привлечь достаточно профессиональных сотрудников;
- в компании недостаточно условий для профессионального роста сотрудников. Многие молодые сотрудники достаточно амбициозны и ожидают профессиональной реализации.

Соответственно изучение проблем позволяет сформулировать рекомендации:

- администрации компании выстраивать контакты с сотрудниками для повышения эффективности производства;

- выработать внутреннюю систему мотивации сотрудников, позволяющую раскрыть максимально профессиональные качества;

- разработать локальные акты, предусматривающие систему подбора персонала; четко сформулировать задачи на испытательный срок каждого вновь принимаемого сотрудника; ввести в компании систему наставничества, облегчающий процесс адаптации сотрудников;

- уделять внимание психологическому климату в коллективе, соблюдению корпоративной этики среди сотрудников.

Таким образом, данные рекомендации помогут оптимизировать как трудовой процесс в целом, так и процесс адаптации новых сотрудников и снизят общую текучесть кадров в компании.