

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 ПРИВОЛЖСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ ФИЛИАЛА
ОАО «РЖД»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Корневой Дарьи Романовны

Научный руководитель

д. э. н., профессор

подпись, дата

И. Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 г.

Введение. Актуальность темы обосновывается тем, что подбор персонала для любой организации – это всегда актуальная проблема и тому есть ряд причин. Основными из них как правило выступают «лежащие на поверхности» эффективность тех или иных услуг, предоставляемых организациями, снижение операционных расходов, повышение качества подбора персонала, высвобождение дефицитного времени. Это современный бизнес-подход организаций для достижения конкурентных преимуществ. В работе были использованы труды известных научных работников в сфере подбора персонала: Н.А. Литвинцева, Н. Кляйнманн, С.В. Иванова, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Беляева С.В., Болтенкова, Ю.С., Кузнецова Н.В., Мякушкин Д.Е., Демина Н. В., Казакова А.П. Самраилову Е.К.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование подбора персонала в ОАО «РЖД» и разработка направлений совершенствования.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- определить понятие, цели и значение подбора персонала в организации;
- изучить источники набора персонала;
- выявить методы отбора персонала;
- дать характеристику ОАО «РЖД»;
- провести анализ источников набора персонала в ОАО «РЖД»;
- провести анализ методов отбора персонала в ОАО «РЖД»;
- выявить новые источники набора персонала в ОАО «РЖД»;
- усовершенствовать использование тестирования и собеседования в организации;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников.

Основное содержание работы. Подбор кадров является одной из важнейших функций управления персоналом, выполняемой руководящим составом организации. Им занимаются все руководители, от бригадиров до директоров.

Разные авторы дают свои определения понятию «подбор персонала». Стоит рассмотреть несколько таких определений.

А.Я. Кибанов под подбором кадров понимал «рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой».

Н.В. Кузнецова считала, что «подбор персонала – это процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии».

Д.Е. Мякушкин дал такое определение, «подбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника».

Источники набора персонала – способы рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы:

- распространения информации об имеющихся вакансиях;
- привлечения внимания потенциальных кандидатов;
- работы с соответствующими сегментами рынка рабочей силы.

Существует два вида источников набора персонала: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды.

Классические способы отбора сотрудников:

Какие же методы отбора персонала для работы в организации зачастую применяются к новым соискателям?

1. Собеседование. Наиболее распространённый из всех современных методов отбора персонала. За время короткого разговора работодатель может получить ответы на все интересующие его вопросы.

2. Анкетирование. Применяется для получения точных данных человека: имя, фамилии, отчества, адреса, сведений об образовании, профессиональных навыках.

3. Тестирование. Один из наиболее эффективных методов отбора персонала, на основании которого выявляется общий уровень свойств человека, необходимых для данной работы.

4. Центры оценки. Это метод отбора персонала в условиях игры, имитирующей реальную рабочую обстановку.

5. Резюме. Краткая информация о кандидате, которую он сам захочет сообщить работодателю.

Традиционные способы интервью в некоторых компаниях уступают место нестандартным психологическим методам отбора персонала. Вот лишь некоторые из них:

1. Стрессовое или шоковое интервью как метод отбора персонала. Сегодня нередко применяется при приеме кандидатов на должности, требующие стрессоустойчивости.

2. Brainteaser-интервью. Ему могут подвергнуться соискатели, претендующие на должность, требующую креативности или аналитических навыков.

3. Графология. Человека просят написать что-то и подвергают анализу не текст, а почерк соискателя, и на основании полученных выводов принимают сотрудника на работу или нет.

4. Антропологический метод. Способности к анализу, интеллектуальные и творческие способности кандидата на должность рекрутер оценивает на основании строения его черепа: величины надбровных дуг, положения губ.

5. Изучение отпечатков пальцев. Еще один из нетрадиционных методов отбора сотрудников, который не получил в России никакого внимания.

Из всех перечисленных нетрадиционных методов отбора кандидатов нет ни одного такого, который гарантировал бы 100 % правильность выбора. Правда, у традиционных методов отбора такой гарантии тоже нет. Именно поэтому руководители «пробуют» на соискателях абсолютно все, что только могут придумать.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» учреждено постановлением правительства Российской Федерации от 18 сентября 2003 г. №585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Хозяйственная деятельность Компании началась 1 октября 2003 г.

Полное наименование – Открытое акционерное общество «Российские железные дороги».

Организационно-правовая форма: Открытое акционерное общество.

Железная дорога (региональный центр корпоративного управления) – филиал ОАО «РЖД» наделен функциями контроля и координации деятельности филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», а также ДЗО, находящихся в границах дороги.

Основной вид деятельности Приволжской железной дороги: пассажирские перевозки и грузовые перевозки.

В 2022 году численность сотрудников Приволжской железной дороги филиала ОАО «РЖД» в Саратове составила более 12 000 человек.

Своевременное и полное удовлетворение потребностей экономики и населения в перевозках грузов и пассажиров является основной целью организации.

Для набора персонала в организации чаще всего используют внешние источники набора, это объясняется тем, что набор через внешние источники предоставляет большой выбор кандидатов, а также внешнее привлечение персонала позволяет полностью укомплектовать штат, независимо от того, какие должности нужно заместить.

Онлайн платформы используются чаще всего в процессе набора персонала, также и офлайн составляет не меньшую часть.

Самыми эффективными онлайн-ресурсами для поиска кадров считаются [Hh.ru](#) – для поиска специалистов и руководителей, [Superjob.ru](#) и [Worki](#) – для линейного персонала, [Avito.ru](#) – для рабочих кадров, также стоит отметить, что такие онлайн-ресурсы как [Google.Adwards](#), [Яндекс.Директ](#), лидогенерация, таргетированная реклама [VK](#), [Mail.ru](#) требуют большие трудозатраты, требующие отдельного специалиста с SMM-навыками.

Самыми эффективными офлайн-ресурсами являются Работа для Вас, Есть работа!, Карьера Саратов, Почта России, листовки, размещение объявлений на зданиях станций и дирекций – считаются эффективными для поиска рабочих кадров, поиск через военкоматы возможен только при наличии договоренности, центры занятости помогают рабочие кадры в отдаленных участках области, выпускающие кадры ВУЗов эффективны для поисков специалистов, ситиборды являются достаточно дорогостоящими и не работают.

Внутренние каналы привлечения кадров используются равномерно, сарафанное радио и проведение мероприятий или дней информирования, выезды на предприятия эффективны для поиска рабочих кадров, корпоративный сайт – для специалистов и руководителей, а рассылка по электронной почте для внутренних перемещений.

Альтернатив найму в организации нет, это объясняется тем, что сверхурочная работа и совмещение должностей не предусмотрены из-за тяжести труда рабочего персонала, так как именно эта категория чаще всего нуждается в наборе персонала и составляет основной состав организации. Причиной отсутствия лизинга является узкоспециализированный кадровый состав, то есть такой персонал, как: помощники машинистов, сигналисты, регулировщики скорости движения поездов отсутствуют на других предприятиях. Таких специалистов находят среди выпускников школ, обучают их в УЦПК (учебный центр профессиональных квалификаций), затем они работают и получают зарплату в соответствии с разрядом или классом.

В службе управления персоналом Приволжской железной дороги филиала ОАО «РЖД» делается упор на поиск рабочих профессий, по причине их нехватки и текучести.

Начинается все с телефонного интервью, на этом этапе сотрудники службы управления персоналом узнают ФИО, образование, в каком месте рассматривает работу, этот этап проходит по заготовленному скрипту. Далее на собеседовании с руководителем, кандидат приносит документы, его направляют медицинский осмотр, когда все проходит, следующий этап тестирование в отделе кадров и потом проверка службы безопасности, и последний этап – прием.

Для специалистов бывает больше этапов, например, после телефонного интервью, беседа с кадровиком, далее с руководителем или несколькими руководителями, причина этому большое количество кандидатов на одну вакансию.

Наибольшее количество времени уходит на медицинский осмотр, причиной этому является совершенствование экспертизы профессиональной пригодности работников федерального железнодорожного транспорта и улучшения медицинского обеспечения безопасности движения поездов.

Также хочется выделить один из недостатков организации технологического процесса подбора персонала. Существует проблема неорганизованности и недостоверности информации системам ОАО «РЖД», а именно по АСУ ПП – это автоматизированная система управления отдела подбором персонала и ЕК АСУТР – это единая корпоративная автоматизированная система управления трудовыми ресурсами российских железных дорог, это разные структуры, но они пересекаются по подбору персонала. Суть проблемы в том, что эти системы не связаны между собой и не автоматизированными, это делает отчетность по подбору персонала неполной, соответственно для планирования бюджета по маркетингу на подбор персонала, отдел использует цифры, которые не показывают реальную картину эффективных затрат и источников привлечения кандидатов.

Социальные сети давно перестали быть территорией личных контактов. Большинство обывателей привыкли, что могут напрямую связаться не только со своими друзьями, но и с представителями компаний, чьими услугами они пользуются. Как правило, в филиале ОАО «РЖД» ведением групп, или публичных страниц занимается один из сотрудников службы персонала, не имея никаких четких обязанностей. Это неправильный подход, сейчас это дело нужно доверять профессионалам. В идеале специалист по социальным сетям должен войти в штат сотрудников компании на этапе разработки HR-бренда или когда у сотрудников уже нет времени на реализацию стратегии компании, связанную с маркетингом в социальных сетях. Нанимать в штат отдельного SMM-специалиста является достаточно дорогостоящим удовольствием, сегодня на рынке труда грамотный SMM-специалист просит за свою работу от 45 000 рублей, поэтому стоит предложить филиалу ОАО «РЖД» совмещение профессий для одного специалиста службы персонала.

Стоит разобрать это направление совершенствования по этапам:

Этап 1. Выбор сотрудника. Определить кто подойдет для совмещения и обучения на SMM-специалиста.

Этап 2. Обучение. После того как выбрали сотрудника, который подойдет для совмещения, он направляется на обучение по специальности SMM-менеджер.

Этап 3. Установка доплаты сотруднику за данное совмещение профессий в размере 21 000 рублей.

Этап 4. Внедрение SMM-специалиста в организацию.

Данное мероприятие обойдется филиалу ОАО «РЖД» в 50 000 рублей.

Следующая программа будет направлена на сокращение и оптимизацию процесса подбора персонала, а также на совершенствование методов отбора:

Этап 1. Замена неэффективных источников подбора персонала. Как было сказано ранее в ОАО «РЖД» используются несколько неэффективных источников подбора персонала.

Наиболее эффективнее будет вложить 75 000 рублей в обучение SMM-менеджера (по первому направлению совершенствования), так еще и сэкономить 25 000 рублей.

Этап 2. Правильно выстроенная лидогенерация. Как говорилось ранее, лидогенерация в нынешнее время является одним из самых эффективных способов привлечения кандидатов на должность.

Этап 3. Повторный обзвон лидов, которые не устроились. Например, человек мог не найти до сих пор работу, после прошлого звонка сотрудника ОАО «РЖД» и сейчас в ней нуждается, поэтому возрастает шанс, что он согласится, также возрастает вероятность устранить возражение. Поэтому нужно вводить в организацию повторный обзвон лидов.

Этап 4. Корректировка телефонного интервью. А именно, после представления сотрудника службы подбора персонала, стоит сразу узнать у потенциального сотрудника, удобно ли ему разговаривать, затем рассказать о вакансии, а не опрашивать, так как человек, может просто не заинтересоваться вакансией и это будет простой тратой времени и сотрудника службы персонала и кандидата, ниже представлен пример телефонного интервью.

Этап 5. Корректировка процедуры отбора персонала. Ее нужно сделать более понятно, так как многие кандидаты отказываются из-за того, что им не объяснили, что делать дальше. Например, высылать СМС с ссылкой на алгоритм отбора, присылать напоминание о собеседовании или прохождении медосмотра или тестирования. Это так же покажет, что ОАО «РЖД» заботится о своих кадрах и организации не безразлично время потенциального сотрудника, напоминая о событиях.

Этап 6. Нанять IT-специалиста для разработки общей автоматизированной системы подбора персонала для отделов Приволжского отделения ОАО «РЖД». Такая услуга обойдется примерно в 150 000 рублей.

Стоимость этого процесса составит 270 000 рублей.

Расчеты можно увидеть в таблице.

Таблица – Расчет экономической эффективности

	Формула	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Разница
1. Время закрытия вакансии	-	35 дней	35 дней / 2 = 17,5-18 дней.	Быстрее на 17-18 дней или сократиться на 51%.
2. Коэффициент текучести	КТ = Количество уволившихся за месяц / общее количество сотрудников в середине месяца x 100	256 / 12 000 * 100 = 2,13%	112 / 12 000 * 100 = 0,93%	На 1,2% сократиться коэффициент текучести
3. Экономический эффект от снижения текучести кадров и увеличению затрат на источники подбора	Эт = Δктк * Н * Sзн, где Δктк – коэффициент, характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров;	-	0,012 * 12 000 * 2 857 (Затраты на направления совершенствования/112) = 411 408 руб. > 320 000 руб.	На 91 408 рублей экономический эффект больше затрат на мероприятия.

	Н – численность работников, чел.; Sзн – затраты на направления совершенствования, руб. на одного принятого человека.			
4. Экономическая эффективность	$ЭЭ = Eф / З$, где З – затраты на достижение экономического эффекта (вложения); Еф – экономический эффект	-	411 408 / 320 000 = 1,3	1,3 > 1, результат больше 1, значит мероприятия будут эффективны и окупаемы для организации
5. Стоимость лида	Стоимость 1 лида = R/N , где R — сумма, потраченная на рекламный бюджет; N — количество обращений (лидов) за определенный промежуток времени.	-	120 000 / 150 = 800 руб.	-

Заключение. Основным понятием подбора персонала является понятие А.Я. Кибанов «подбор кадров – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой», цель подбора персонала – получение работников, наилучшим образом отвечающих требованиям фирмы; приобретение работников, имеющих определенные задатки и предпосылки

для работы в фирме в той или иной должности (по конкретной профессии); Источники набора персонала – способы рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы: распространения информации об имеющихся вакансиях, привлечения внимания потенциальных кандидатов, работы с соответствующими сегментами рынка рабочей силы. Существуют следующие методы отбора персонала: традиционные – собеседование, анкетирование, тестирование, центры оценки, резюме, нестандартные – стрессовое или шоковое интервью, Brainteaser-интервью, графология, антропологический метод, изучение отпечатков пальцев. Железная дорога (региональный центр корпоративного управления) – филиал ОАО «РЖД» наделен функциями контроля и координации деятельности филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», а также ДЗО, находящихся в границах дороги. Основной вид деятельности Приволжской железной дороги: пассажирские перевозки и грузовые перевозки. В 2022 году численность сотрудников Приволжской железной дороги филиала ОАО «РЖД» в Саратове составила более 12 000 человек. Анализируя деятельность по подбору персонала, было выявлено, что из двух видов источников набора персонала чаще всего используется внешние источники набора персонала, а именно онлайн-ресурсы, такие как: Hh.ru, Superjob.ru и Worki, Avito.ru, среди офлайн-ресурсов используются: Работа для Вас, Есть работа!, Карьера Саратов, Почта России, листовки, размещение объявлений на зданиях станций и дирекций – считаются эффективными для поиска рабочих кадров, поиск через военкоматы возможен только при наличии договоренности, центры занятости помогают рабочие кадры в отдаленных участках области, выпускающие кадры ВУЗов эффективны для поисков специалистов, ситиборды являются достаточно дорогостоящими и не работают. Было предложено внедрить SMM-специалиста для подбора персонала, для работы с социальными сетями, лидогенерацией, таргетированной и контекстной рекламой с помощью Яндекс и Google. Была разработана программа по сокращению затрат на

подбор персонала и совершенствованию методов отбора персонала, она включает: замену неэффективных источников подбора персонала, правильно выстроенную лидогенерацию, повторный обзвон лидов, которые не устроились, корректировку телефонного интервью и самой процедуры отбора персонала, найм IT-специалиста для разработки общей автоматизированной системы подбора персонала для отделов Приволжского отделения ОАО «РЖД». С помощью расчета эффективности каждого направления совершенствования было доказано, что оба направления являются окупаемыми и эффективными для Приволжского отделения ОАО «РЖД».