

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В
УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МИРАНДА»)**

студентки 5 курса 572 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Маштаковой Анастасии Александровны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Герчикова Е.З.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена повышением роли человеческого фактора в условиях постиндустриальной экономики и влиянием степени профессионализма персонала на конкурентоспособность современных предприятий. Основа любой компании – персонал (сотрудники), от качества данной основы, т.е. насколько персонал компании является квалифицированным, зависит стоимость самой компании, её конкурентоспособность на рынках и непосредственно рост масштабов организации. Компания получает выгоду от грамотного процесса отбора персонала, т.к. чем качественнее подобран персонал, тем эффективнее компания будет реализовывать свои цели.

Персонал – это «двигатель» компании, который способен увеличить производительность, прибыль и конкурентоспособность организации в целом, повысить эффективность труда. Плодотворное использование потенциала сотрудников компании и их возможностей дадут толчок к подъёму и процветанию компании.

На данный момент не все компании уделяют достаточное внимание качественному обеспечению трудовыми ресурсами. Однако же компании, которые увеличивают качество персонала, имеют возможность успешно развиваться на рынке, так как именно квалифицированные работники в большинстве случаев определяют успешность дальнейшего развития.

Для того чтобы эффективно решать проблемы организации, необходимо уметь предвидеть будущее компании, которое воплощается в жизнь в результате труда сотрудников. Только глядя на то, как будет развиваться компания в перспективе, можно правильно сформировать нужный коллектив, готовый работать во всеобщее благо.

«В текущей ситуации на рынке труда важное значение для организаций имеют подбор и адаптация персонала. Для того чтобы «утечка мозгов» не наносила бизнесу серьезный урон, компаниям нужно наладить

процесс подбора, позволяющий эффективно и своевременно поставлять обученных и готовых к работе сотрудников»¹.

Авторы Рудавина Е. и Екомасов В. отмечают, что «подбор персонала – это парадный подъезд компании, аорта, доставляющая к сердцу бизнеса потоки крови, обеспечивающей его работу»².

Автор настольной книги для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров профессор Магура М.И писал: «Отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей в конечном счете зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность»³.

«По мнению экспертов, в последнее время российский рынок труда активно развивается: каждый год появляются новые методики поиска персонала, и постоянно меняются приоритеты в подборе сотрудников. Современные технологии значительно расширяют возможности специалистов по подбору персонала. Поиск работников с помощью Интернета и социальных сетей уже давно стал одним из базовых инструментов в их работе. Специалисты по кадрам проводят инновационные оценочные процедуры конкурсного отбора, собеседования того или иного вида (включая новые форматы – видео интервью, skype), event – рекрутинг.

Современные IT-технологии позволяют сократить затраты и усилия на подбор и оценку персонала»⁴. Для этого существует немало современных

¹Голубева М, Степанова //Российской HR – практики. Справочник по Управлению персоналом №7/13 «Подбор и адаптация персонала компании»; «Подбор персонала в режиме нон-стоп», С.24

²Рудавина Е. Екомасов В. Большая книга директора по персоналу. Питер, 2011 – С. 8;

³Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. 3 – е издание, переработанное и дополненное. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – С.7;

⁴Охунова Н. // Российской HR – практики. Справочник по Управлению персоналом № 1/14 «Новые технологии и инструменты», «Новые технологии на службе HR», стр. 13

способов, которые постоянно совершенствуют инструментарию подбора персонала.

Например, в настоящее время в компании DHLExpress используются практически все современные инструменты по подбору персонала. Основной целью является развитие сотрудников путем проведения работы с кадровым резервом и развития талантов. Основной акцент делается на внутренний поиск, осуществляемый посредством размещения вакансий в интернете, а также проведения активной работы с кадровым резервом. Внешний поиск ведется через интернет-порталы, активно используется реклама в СМИ, безадресная рассылка, реклама в транспорте, на телевидении и социальных сетях, проводится таргетированная реклама в Интернете, размещаются баннеры с корпоративной символикой, устраиваются ярмарки вакансий⁵.

На данный момент времени ситуация на рынке труда позволяет с уверенностью сказать, что спрос на высококвалифицированные кадры превышает предложение. Следовательно, чем дальше, тем труднее будет найти высококлассного специалиста. Если компания хочет быть лидером среди своих конкурентов, то для этого нужно как можно тщательней подходить к подбору и отбору персонала, постоянно развивать своих сотрудников, соблюдать процедуры и технологии подбора.

В данной выпускной квалификационной работе проблема отбора персонала рассмотрена на примере компании ООО «Миранда», для которой будет разрабатываться система отбора персонала.

Объектом исследования является система управления персоналом компании ООО «Миранда».

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе отбора персонала в транспортной компании ООО «Миранда».

⁵Там же, стр.14-15

Цель выпускной квалификационной работы – формирование рекомендаций по оптимизации системы отбора персонала компании ООО «Миранда».

Для достижения данной цели предусматривается решение следующих **задач**:

- ✓ рассмотреть теоретические основы отбора персонала;
- ✓ дать общую характеристику деятельности ООО «Миранда»;
- ✓ проанализировать процесс отбора персонала в ООО «Миранда»;
- ✓ разработать направления совершенствования системы отбора персонала в ООО «Миранда».

В работе используются следующие **методы исследования**: анализ документов организации; метод опроса; функционально-системный анализ.

Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В первой главе выпускной квалификационной работы «**Теоретические основы исследования системы отбора персонала**» автором было рассмотрено понятие и содержание процесса отбора персонала, а также методы и процедуры отбора персонала в организации.

Отбор персонала — часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность.

Отбор персонала играет большую роль среди базовых кадровых технологий. Важно предельно грамотно отнестись к формированию определённых требований к соискателям, а именно установить пригодность его профессиональных и психологических качеств - для должности, на которую он собирается поступить. В первую очередь это относится к сотрудникам, занимающим руководящую должность.

Цель отбора – выбор наиболее подходящих кандидатов при приеме на работу тех, кто по своим качествам больше подходит компании, ведь в каждой компании есть своя культура, которая может подойти тому или

иному человеку. В данном случае компания ищет подходящего человека, который отвечал бы основным ее требованиям.

Задача отбора персонала состоит в том, чтобы выбрать наиболее подходящего кандидата из резерва, созданного в ходе набора. Правильный, грамотный и компетентный отбор персонала в будущем может послужить компании, так как именно при наличии квалифицированного персонала, «нужных» людей организация сможет добиться наилучших результатов.

Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Процедура процесса отбора персонала

Используя конспект лекций Байтасова Р.Р., были представлены методы и критерии предварительной оценки претендентов на рабочее место в таблице 1.

Таблица 1- Методы и критерии предварительной оценки претендентов на рабочее место

Метод	Содержание метода
Личностные опросники	<p>Личностные опросники предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Они позволяют измерить такие черты личности, как самооценка, коммуникабельность, уровень личной зрелости, тревожность, склонность к риску, самоконтроль, эмоциональная устойчивость, склонность к лидерству и др.</p> <p>Наиболее часто используемыми при отборе в российских компаниях методами исследования личности являются 16-факторный личностный опросник Кеттелла, ММПИ и личностный опросник Айзенка.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Личностный опросник Айзенка – предназначен для диагностики нейротизма, экстраверсии-интроверсии и психотизма; • 16-факторный личностный опросник Кеттелла является наиболее широко используемым в отборе. Опросник содержит 187 вопросов и позволяет в итоге получить на каждого обследуемого личностный профиль по 16 первичным и четырем вторичным факторам. Позволяет определить уровень общительности, личностной зрелости, эмоционального контроля, склонность к оперированию абстрактными понятиями и ряд других характеристик, способных повлиять на профессиональную успешность обследуемых; • ММПИ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory)– Опросник состоит из 550 утверждений, образующих 10 основных диагностических шкал. Позволяет выявить наличие/отсутствие психических нарушений у кандидатов или проблем в сфере межличностных отношений
Биографический	<p>Направлен на изучение предыдущего трудового пути претендента, наличия у него опыта работы, уровня его общего и профессионального образования, его социально-демографических характеристик.</p> <p>Существует несколько подразделов биографического метода:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Биографические опросники – группа опросников-анкет, предназначенных для получения данных об истории жизни человека; • Метод критических жизненных событий – имеется в виду стадия неравновесия между личностью и окружающей средой, когда для какой-то ситуации у индивида нет готовой программы поведения; • Изучение автобиографии и личного дела, то есть анализ документов;
Психофизиологическ	Направлен на замер интеллектуальной и физической

ий	выносливости, стрессоустойчивости и других характеристик
Метод трудовых испытаний	Суть данного метода состоит в том, что претенденту на рабочее место предлагается выполнить в пробном порядке ту работу, которую ему придется в будущем выполнять
Психодиагностический	С помощью этого метода могут быть измерены такие личностные характеристики, как уровень интеллекта, склонность к лидерству, коммуникативные способности, личная организованность, эмоциональная устойчивость
Метод интервью	Отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников. На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью: <ul style="list-style-type: none"> • Биографическое интервью – сосредоточено на прошлой трудовой деятельности и стиле работы кандидата; • Ситуационно-поведенческое интервью – в данной случае кандидату предлагается вспомнить реальную ситуацию из его профессионального опыта, затем детально анализируется его роль и модель поведения; • Проективное интервью – основано на особом построении вопросов таким образом, чтобы кандидат оценивал не себя, а людей вообще или какой-то персонаж; • Бизнес-кейс – всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания; • «оценка по компетенциям» - составление профиля должности на основе стратегических и текущих целей организации, проведение структурированного интервью, в ходе которого кандидату задаются специально подобранные вопросы
Психологические тесты	Можно разделить на несколько разновидностей: <ul style="list-style-type: none"> • Тесты на выявление интеллекта – направлены на изучение таких качеств, как обучаемость, быстрота принятия решений и т.п.; • Тесты на выявление способностей – помогают узнать особенности памяти и внимания, быстроту реакции; • Личностные тесты – направлены на анализ личностных свойств и качеств сотрудника (характера, темперамента, уровня тревожности, агрессии, самооценки); • Мотивационные тесты – определяют такие параметры, как стремление к достижению или, напротив, избеганию чего-либо; вскрывают неудовлетворенные потребности человека
Графологический анализ	Определение личностных качеств человека через почерк
Тесты общих способностей	<ul style="list-style-type: none"> • Интеллектуальные тесты – предусмотрены для выяснения уровня интеллекта кандидата; • Тесты на внимание и память; • Тесты межличностных отношений – выявляют стиль общения с людьми, а также способность идти на компромиссы, выявляют навыки общения в различных ситуациях и др.; • Тесты для одномерного исследования способностей – направлены на оценку уровня развития у кандидатов какой-то одной способности, важной для успешного выполнения той работы;

	<ul style="list-style-type: none"> • Многофакторные методы – набор тестов, позволяющие оценить способность кандидата по ряду показателей, связанных с будущей работой; <p>Многофакторная оценка интеллекта предполагает исследование следующих интеллектуальных способностей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вербальная компетентность – выявляется в текстах на словарь, антонимы и синонимы, на завершение предложений и в текстах на понимание; 2. Оперирование словами – речевые навыки; 3. Пространственное мышление; 4. Операции с числами; 5. Память; 6. Причинные связи
Профессиональные и имитационные тесты	При использовании данных тестов кандидатам предлагают выполнить задание, близкое по своему содержанию к той профессиональной деятельности, которую им придется осуществлять в случае занятия вакансии

Во второй главе **«Анализ системы отбора персонала в ООО «МИРАНДА»** автор дал общую характеристику деятельности ООО «МИРАНДА» и провел анализ процедуры отбора персонала в ООО «Миранда».

ООО «МИРАНДА» – железнодорожный инфраструктурный оператор по перевозке зерновых и прочих сельскохозяйственных грузов специализированным вагонным парком. ООО «МИРАНДА» было создано при участии ООО «РусТрансКом» и ОАО «Первая грузовая компания».

В своей деятельности ООО «МИРАНДА» руководствуется действующим Трудовым законодательством, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О закрытых акционерных обществах» и Уставом.

Миссия компании состоит в том, чтобы быть основной движущей силой при модернизации системы логистики и железнодорожной транспортировки грузов аграрно-промышленного сектора России. Компания должна обеспечить клиентам конкурентоспособные, надежные, своевременные и современные логистические услуги, укрепляя продовольственную безопасность России и лидерство страны на мировом рынке.

При поиске новых кандидатов ООО «МИРАНДА» использует следующие способы:

- ✓ поиск внутри организации,
- ✓ объявления в СМИ,
- ✓ частные рекрутинговые агентства,
- ✓ размещение вакансий на специализированных интернет - хостингах.

Был проведен анализ кадрового перемещения по отделу вагонного хозяйства в ООО «МИРАНДА». Он показал, что:

- ✓ Основную часть персонала компании составляют мужчины, это объясняется спецификой работы организации;
- ✓ В ОВХ ООО «МИРАНДА» зафиксировано сокращение численности персонала за период январь-август 2017 года с 45 до 41 сотрудника;
- ✓ Наличие текучести может свидетельствовать о наличии недоработок в используемых методах отбора кандидатов;
- ✓ Процент текучести кадров за 2017 год по ОВХ составил 9 %;
- ✓ Зафиксировано увеличение числа подачи заявок на подбор в ОВХ ООО «МИРАНДА» , а именно с 2 до 5 заявок.

Также в результате анализа была выявлена потребность в разработке и внедрении ряда мероприятий.

В третьей главе **«Направления совершенствования системы отбора персонала в ООО «Миранда»** автор предлагает разработать и внедрить:

- ✓ стандартизированное телефонное интервью для сотрудника отдела по управлению персоналом, основанное на мотивационном профиле Ричи – Мартина;
- ✓ анкеты для приема кандидата, включающие в себя два психогеометрических теста и метод «Семь радикалов»;
- ✓ анкеты, позволяющие определить тип референции кандидата.

По результатам расчёта экономического эффекта от оптимизации системы отбора персонала компании ООО «МИРАНДА» путём внедрения анкет для кандидата для приема на работу были сделаны следующие выводы.

Во-первых, благодаря оптимизации процесса отбора персонала затраты на подбор и отбор одного сотрудника сократятся с 9 147 руб. до 8 422 руб., таким образом разница составит 725 руб. в расчёте на одного сотрудника.

Во-вторых, для внедрения анкет не потребуется больших затрат, а только единовременная оплата обучения сотрудника по подбору и отбору персонала, которая составит 14 000 руб.

В-третьих, затраты на анкетирование одного кандидата специалистом по управлению персоналом составят 4,9 руб. за 7 листов бумажного носителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Правильно подобранный квалифицированный персонал играет большую роль в развитии компании. Если компания стремится постоянно увеличивать свои доходы, успешно конкурировать, быть лидером в условиях современной экономики, то одной из основных задач станет для неё – подбор персонала, готового не просто зарабатывать деньги, а работать во благо компании и видеть в этом свою главную цель.

Отбор персонала играет большую роль среди базовых кадровых технологий. Важно предельно грамотно отнестись к формированию определённых требований к соискателям, а именно установить пригодность его профессиональных и психологических качеств - для должности, на которую он собирается поступить.

Таким образом, цель отбора – выбор наиболее подходящих кандидатов при приеме на работу тех, кто по своим качествам больше подходит компании.

Задача отбора персонала состоит в том, чтобы выбрать наиболее подходящего кандидата из резерва, созданного в ходе набора. Правильный, грамотный и компетентный отбор персонала в будущем может послужить

компании, так как именно при наличии квалифицированного персонала, «нужных» людей организация сможет добиться наилучших результатов.

Проблема отбора персонала была рассмотрена на примере транспортной компании ООО «МИРАНДА».

ООО «МИРАНДА» – железнодорожный инфраструктурный оператор по перевозке зерновых и прочих сельскохозяйственных грузов специализированным вагонным парком. ООО «МИРАНДА» было создано при участии ООО «РусТрансКом» и ОАО «Первая грузовая компания».

В своей деятельности ООО «МИРАНДА» руководствуется действующим Трудовым законодательством, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О закрытых акционерных обществах» и Уставом.

Был проведен анализ действующей системы отбора персонала в ООО «МИРАНДА». В данной системе было выявлено ряд недостатков.

В качестве основных направлений совершенствования системы отбора персонала ООО «МИРАНДА» были предложены следующие мероприятия:

- ✓ разработать анкету для телефонного интервью с кандидатом по телефону;
- ✓ разработать анкету на основе психометрических тестов и метода «Семь радикалов»;
- ✓ разработать анкету, позволяющую определить тип референции кандидата.

Было представлено экономическое обоснование предложенных рекомендаций. В результате переоценки финансовой составляющей процесса подбора и отбора персонала в ООО «МИРАНДА» получены результаты, указывающие на сокращение затрат. В результате внедрения данных рекомендаций затраты на подбор и отбор одного сотрудника сократились на 725 рублей. До оптимизации затраты составляли 9 147 руб. в расчёте на одного сотрудника, после стали составлять 8 422 руб.

Затраты на обучение специалиста по подбору и отбору персонала компании составят 14 000 рублей.

Таким образом, цель и задачи, поставленные в данной выпускной квалификационной работе, реализованы и решены, результаты проделанной работы являются рекомендациями по оптимизации системы отбора компании ООО «МИРАНДА» и могут быть приняты во внимание компанией.