

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

**ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО "ГЛАВХОЗТОРГ")**

студентки 5 курса 541 группы
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Седова Светлана Эдуардовна
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Бгашев М.В.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

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

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение

Актуальность исследования. Одной из важных целей каждого руководителя является конкурентоспособность и эффективность деятельности его организации на рынке, но при изменении характера труда, меняются методы оценки и критерии «качества» персонала, так как персонал является главным ресурсом любой организации.

Сейчас большое значение придается личностным качествам, компетенциям работника, например: умение работать в команде, коммуникабельность, умение утверждать свои идеи и т.д. В современных условиях проблемы оценки персонала являются особо актуальными.

Под оценкой принято считать деятельность по определению степени пригодности того или иного сотрудника к выполнению своих рабочих обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств.

Основным назначением оценки персонала является регулярное и оперативное обеспечение субъекта управления объективной информацией о состоянии и тенденциях изменения кадрового потенциала предприятия и обеспечивает руководителей необходимой информацией в области управления человеческими ресурсами и может являться эффективным методом улучшения взаимоотношений между руководителем и подчиненным.

Выбор системы оценки это функция высшего руководства. Она в значительной мере определяется уровнем постановки кадровой работы в организации: чем уровень выше, тем больше потребность в объективных показателях и формальных процедурах оценки персонала, тем больше времени и ресурсов организация готова тратить на эти цели.

Оценка является важным этапом в процессе управления персоналом. Осуществить управление персоналом ни по отбору, адаптации, планированию персонала, стимулированию труда, развитию способностей,

карьере, трудовым перемещениям и сплочению коллектива, др. не проводя при этом оценку соответствующих деловых, личностных или профессиональных качеств работников.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что меняется характер труда, меняется сам человек, меняются требования, предъявляемые к организациям, соответственно, нужно искать и разрабатывать новые, более эффективные, соответствующие новым условиям методы оценки работников. В управлении персоналом проблемы оценки остаются наименее разработанными в теоретическом и практическом плане, это также является одной из причин выбора данной темы для данной работы.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении процесса и технологии отбора персонала и выявление его недостатков в ООО "Главхозторг".

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- Рассмотрение понятия и принципов отбора персонала в организации;
- Изучение методов отбора персонала в организации;
- Изучение зарубежного опыта отбора персонала в организации;
- Представить общую характеристику хозяйственной деятельности организации;
- Проанализировать основные показатели движения персонала в ООО "Главхозторг";
- Проанализировать применение методов отбора персонала при приеме на работу в ООО "Главхозторг";
- Разработать рекомендации по совершенствованию подбора и отбора персонала в ООО "Главхозторг";
- Рассчитать эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию организации подбора и отбора персонала в ООО "Главхозторг".

Объект исследования в выпускной квалификационной работе является Общество с ограниченной ответственностью "Главхозторг".

Предмет исследования являются – организационно-управленческие отношения складывающиеся в процессе отбора персонала в ООО "Главхозторг".

Теоретической и методической основой выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом.

Информационной базой работы являются материалы учебных и периодических печатных изданий, данные отчетности хозяйственной деятельности и иных документов ООО "Главхозторг".

Практическая значимость ВКР заключается в том, что разработка и внедрение рекомендаций по совершенствованию процедуры отбора персонала в ООО "Главхозторг" позволит уменьшить издержки на процесс отбора персонала, снизить текучесть кадров, повысить эффективность привлечения персонала, и качество обслуживания, снизить процент оттока клиентов, увеличить долю рынка организации.

Основное содержание работы

Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность отбор персонала, как уже отмечалось, осуществляется не только при найме работников, и поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям.

В условиях рыночной экономики профессиональные качества персонала являются важным фактором, определяющим выживание и рыночную позицию организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Они стараются привлекать к себе как можно больше кандидатов, которые соответствуют определенным требованиям, и соответственно совершенствуется процедура отбора.

Если раньше руководитель зачастую выбирал будущего сотрудника без помощи кадровых служб и полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работ, то частые ошибки в такой процедуре отбора приводили к увольнению работника и поиску нового. В современных условиях данный подход является не эффективным неэффективным как с точки зрения обеспечения потребностей организации в квалифицированным персоналом, но и очень затратным.¹

Отбор персонала - это наиболее ответственный этап в управлении персоналом, именно поэтому, многие авторы занимались изучением научно-методических основ данной проблемы.²

¹ Карякин, А.М. Управление персоналом / А.М. Карякин. - М.: Просвещение, 2015. - С. 75

² Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. - М.: Интел-Синтез, 2015. - С. 107

Под методами подбора и отбора персонала необходимо понимать процесс, который включает набор мероприятий и действий, осуществляемых предприятием для выявления из списка соискателей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

К классическим методам отбора персонала относятся:³

- резюме;
- собеседование;
- анкетирование;
- центры оценки;
- тестирование.

Данные методы позволяют получить наиболее полную информацию о кандидате и узнать все его способности и профессиональные и личностные качества. На начальных этапах отбора работодатель может понять, подойдет кандидат для работы в организации или нет. Применение и анализ результатов большинства методов отбора может проводить психолог. Как правило, крупные корпорации имеют в своем штате психолога, который участвует в отборе кандидатов, так как при помощи проведения полного профессионального анализа можно выявить все достоинства и недостатки кандидатов. Рассмотрим подробнее классические методы отбора персонала.

Нетрадиционные методы отбора. Многие организации в своей практике отбора персонала применяют нетрадиционные методы. В большинстве случаев кандидат даже не имеет представления того, что его ожидает на собеседовании или него. Иногда данные методы применяются вместо привычных классических методов отбора персонала. К нетрадиционным методам отбора персонала относят следующие:⁴

- brainteaser-интервью;
- физиогномика;

³ Маслов, Е.В. Управление персоналом / Е.В. Маслов. - М.: Юнити-Дана, 2015. - С. 109

⁴ Пугачев, В.П. Планирование персонала организации: Учебное пособие / В.П. Пугачев. - М: МГУ, 2016. - С. 192

- шоковое интервью;
- соционика;
- графология;
- изучение отпечатков пальцев.

Данные методы отбора следует применять совместно с классическими методами отбора, потому что они не дают полной информации о кандидате как личности.

В зарубежной практике отбора персонала существует два основных подхода:⁵

- американский, который ориентируется на текущие задачи, а именно соответствие работника требованиям рабочего места: функциям, задачам, должностным обязанностям, условиям труда, требованиям к трудовому поведению;

- японский, который ориентируется на длительную перспективу, а именно ориентация на качество образования и личностный потенциал работника.

Долгосрочное кадровое планирование в ООО "Главхозторг" не проводится, но при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или объявления своим работникам, т.е., используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

До принятия решения о приеме на работу кандидат проходит следующие этапы отбора:

- предварительная беседа с директором;
- заполнение бланка заявления;
- проверка послужного списка;
- собеседование с директором и принятие решения.

Рассмотрим недостатки отбора персонала в ООО "Главхозторг":

⁵ Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - С. 55

1. Процедура отбора и подбора персонала не передается на аутсорсинг, так как ООО "Главхозторг" сотрудничает с частными агентствами по подбору персонала или с государственными службами занятости;

2. Анализ резюме проводит специалист по персоналу, опираясь на должностную инструкцию и заявку на подбор специалиста от директора. Таким образом, он располагает минимальной информацией. Эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфике предлагаемой работы и какой кандидат необходим. На предприятии сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета нужного работника, специалист по кадрам ориентируется на свое представление о будущем работнике;

3. Тестирование на профессиональную пригодность проходят только претенденты на должности отдел контроля охранной деятельности и в бухгалтерию. Отсутствует диагностика личных качеств и характеристик кандидатов (темперамента, аналитических способностей).

4. Отсутствуют положения и инструкции, регламентирующие работу в области отбора персонала;

5. Отсутствует положение о процедуре отбора персонала.

Выявленные недостатки указывают на то, что в ООО "Главхозторг" сложился определенная процедура отбора персонала при пассивной кадровой политике, а для устранения выявленных недостатков в ООО "Главхозторг" необходимо совершенствовать данную процедуру.

Исходя из выявленных недостатков процедуры отбора персонала в ООО «Главхозторг» и ее пассивной кадровой политике мы предлагаем проведение активной кадровой политики, которая заключается в том, что руководство организации будет прогнозировать развитие кризисных ситуаций и воздействовать на них. А служба управления персоналом будет разрабатывать различные кадровые программы, проводить анализ кадровой ситуации и вносить необходимые коррективы в соответствии с изменением

факторов внешней и внутренней среды для обеспечения организации необходимым количеством персонала.

Активная кадровая политика в ООО «Главхозторг» должна быть ориентирована на человека и носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему. Успех хозяйственной деятельности ООО "Главхозторг" должен обеспечиваться слаженной целеустремленностью работников к решению организационных задач, но в основе гармонии должна лежать человечность и понимание того, что сформировать целенаправленную единую работу и благоприятную атмосферу в коллективе можно только на основе глубокой, систематической работы с каждым сотрудником.

В рамках реализации активной кадровой политики необходимо ввести новую должность, а именно психолога кадровой службы, так как он способен более качественно проводить тестирование кандидатов.

Совокупные затраты по проекту равны 141 428 руб. Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 291,8 тыс. руб. Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта - 150372 руб.

Рассчитанный показатель свидетельствует об экономической эффективности наших предложений.

Таким образом, введение должности психолога позволит ООО «Главхозторг»:

1. Улучшить процедуру отбора персонала в данной организации;
2. Информационно и психологически обеспечить процедуру отбора, подбора и расстановки персонала;
3. Принимать качественные решения, связанные с изменением процедур подбора и отбора персонала;
4. Повысить степень обоснованности кадровой политики и планирования.

Таким образом, наши предложения по проведению активной кадровой политики и введение новой должности психолога кадровой службы являются

эффективными и позволят ООО «Главхозторг» устранить недостатки в процедуре отбора персонала.

Заключение

Таким образом, отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность отбор персонала.

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Под методами подбора и отбора персонала необходимо понимать процесс, который включает набор мероприятий и действий, осуществляемых предприятием для выявления из списка соискателей лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Отбор компетентного персонала для работы в компании - это самая сложная задача для каждого работодателя, который используют различные методы отбора персонала. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, что позволяет использовать традиционные и нетрадиционные методы.

В настоящее время организации перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Сейчас стремятся привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Исследование отбора персонала в ООО "Главхозторг" показало, что долгосрочное кадровое планирование не проводится. При поступлении на

работу, или переводе на другое рабочее место проводится обязательная для всех стажировка на рабочем месте. По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

Отбор персонала в ООО "Главхозторг" имеет следующие недостатки:

1. Процедура отбора и подбора персонала не передается на аутсорсинг, так как ООО "Главхозторг" сотрудничает с частными агентствами по подбору персонала или с государственными службами занятости;

2. Анализ резюме проводит специалист по персоналу, опираясь на должностную инструкцию и заявку на подбор специалиста от директора. Таким образом, он располагает минимальной информацией. Эффективность и качество работы специалиста по персоналу с собранной базой резюме зависит от того, насколько он осведомлен о специфике предлагаемой работы и какой кандидат необходим. На предприятии сложился очень субъективный процесс отбора персонала: не имея разработанного портрета нужного работника, специалист по кадрам ориентируется на свое представление о будущем работнике;

3. Тестирование на профессиональную пригодность проходят только претенденты на должности отдел контроля охранной деятельности и в бухгалтерию. Отсутствует диагностика личных качеств и характеристик кандидатов (темперамента, аналитических способностей).

4. Отсутствуют положения и инструкции, регламентирующие работу в области отбора персонала;

5. Отсутствует положение о процедуре отбора персонала. Выявленные недостатки указывают на то, что в ООО "Главхозторг" сложился определенная процедура отбора персонала при пассивной кадровой политике, а для устранения выявленных недостатков в ООО "Главхозторг" необходимо совершенствовать данную процедуру.

Исходя из выявленных недостатков процедуры отбора персонала в ООО «Главхозторг» и ее пассивной кадровой политике мы предлагаем

проведение активной кадровой политики, которая заключается в том, что руководство организации будет прогнозировать развитие кризисных ситуаций и воздействовать на них. А служба управления персоналом будет разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ кадровой ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды для обеспечения организации необходимым количеством персонала.

Активная кадровая политика в ООО «Главхозторг» должна быть ориентирована на человека и носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему.

В рамках реализации активной кадровой политики необходимо ввести новую должность, а именно психолога кадровой службы, так как он способен более качественно проводить тестирование кандидатов.

Целесообразность введения должности психолога кадровой службы объясняется тем, что менеджеры по персоналу ООО "Главхозторг" применяют типовые методики комплексной оценки персонала. А психолог будет работать, применяя не только методики комплексной оценки персонала, но и описанные нами методики, позволяющие оценить личные, психологические и профессиональные особенности кандидатов и их соответствий на презентуемые должности, что показывает значительную разницу в их эффективности.

Расчет эффективности наших рекомендаций показал, что введение должности психолога позволит ООО «Главхозторг»:

1. Улучшить процедуру отбора персонала в данной организации;
2. Информационно и психологически обеспечить процедуры отбора, подбора и расстановки персонала;
3. Принимать оптимальные решения, связанные с изменением процедур подбора и отбора персонала;

4. Повысить степень обоснованности кадровой политики и планирования.

Таким образом, наши предложения по проведению активной кадровой политики и введение новой должности психолога кадровой службы являются эффективными и позволят ООО «Главхозторг» устранить недостатки в процедуре отбора персонала.