

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 ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА
В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ТАЙЗЕР-СЗМИ»)**

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

Трофимова Никиты Николаевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент

Герчикова Е.З.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2018

Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и, прежде всего тех, которые связаны с человеком. Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности. Это давно поняли на большинстве фирм промышленно развитых стран. Пришло время для осознания этого и в России, поскольку все еще остается дефицит профессиональных знаний и умений в области управления персоналом у значительного числа директоров отечественных предприятий, руководителей подразделений, менеджеров и специалистов кадровых служб, особенно в малом и среднем бизнесе.

Следовательно, возникает необходимость совершенствования всей системы управления, которая должна быть нацелена на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности фирмы. Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду. Как показывает опыт, порой минимальные вложения и максимальное использование "человеческих ресурсов" позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

Эффективному использованию человеческих ресурсов предшествует создание эффективной системы подбора, найма и расстановки кадров, обеспечение их занятости с учетом интересов производства и самого работника. Этому вопросу должно уделяться наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, является его размер, сложность и технологическая изменчивость. Как отмечалось ранее, систематические, надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, и лишь большие организации могут их использовать. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа

кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, но количество претендентов невелико, особенно сложные методы отбора не требуются. Достоверность и обоснованность методов отбора является основой соответствия претендента на должность предъявляемым к нему требованиям. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы, связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнением сотрудника. Работодателям приходится постоянно лавировать, совершенствуя свои отборочные процедуры.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка методических основ и конкретных способов расчета для совершенствования организации набора и найма персонала на ООО «Тайзер-СЗМИ». Поставленная цель определила следующие задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы кадровой политики и управления персоналом и методы оценки персонала на предприятии;
2. Проанализировать процедуры набора и найма персонала на предприятии;
3. Провести анализ управления персоналом в ООО «Тайзер-СЗМИ» и дать краткую характеристику и определить основные тенденции его развития;
4. Изучить особенности организации процесса набора и найма персонала в ООО «Тайзер-СЗМИ»;
5. Определить основные направления совершенствования организации набора и найма персонала на ООО «Тайзер-СЗМИ»;
6. Обосновать эффективность мероприятий по организации набора и найма.

Результатом работы является разработка пакета предложений, использование которых позволит свести к минимуму вероятность несоответствия принятого работника нормативным требованиям рабочего места, снизить затраты, связанные с увольнением и наймом работников, а также переориентировать кадровую политику предприятия с режима

оперативного реагирования на режим перспективного планирования, что является одним из показателей устойчивого и стабильного функционирования на рынке.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Задача комплексной оценки кадров управления имеет множество альтернативных вариантов, как с точки зрения применяемых методов исследования характеристик работников, так и с точки зрения применяемых методов исследования характеристик работников, так и с точки зрения формирования интегрального показателя.

Предприятия могут пойти по пути упрощения процедуры найма, когда некоторые виды работ по отбору попросту опускаются.

Выбор полной или упрощенной процедуры найма осуществляется с учетом нескольких обстоятельств. Прежде всего, он зависит от должности, по которой идет подбор кадров: чем она менее сложная и ответственная, тем проще процедура найма.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Тайзер-СЗМИ». Основным видом производственной

деятельности ООО «Тайзер-СЗМИ» является производство металлических дверей и изделий из ПВХ профиля.

Помимо этого ООО «Тайзер-СЗМИ» осуществляет изготовление изделий включающих направления: банковское оборудование, малые архитектурные формы: торговые павильоны, киоски, летние кафе, мебель на металлическом каркасе, ованые изделия, козырьки, ворота, перила, ограждения, оградки, решетки, художественные витражи. На 2018 год ассортимент выпускаемой продукции состоит из 977 наименований.

Численность работающих на ООО «Тайзер-СЗМИ» колеблется в довольно значительных пределах (видно из таблицы 9), что отрицательно сказывается на результатах хозяйственной деятельности.

Величина текучести в 2005-07 гг. составляет 24,2%, 15,5%, 16,5% соответственно. Данный уровень текучести кадров свидетельствует о том, что необходимо обратить пристальное внимание на причины, приводящие к данному виду увольнений и предпринять шаги для их устранения.

Следует отметить, что на уровень текучести^(2,2) оказывает влияние множество факторов: род деятельности предприятия, пол, возраст работающих, общее состояние конъюнктуры рынка и др.

Наглядно причины увольнения изображены на рисунке 6 в виде диаграммы, где видно их соотношение между собой.

Основная причина увольнения – собственное желание; в 2015-17 гг. – значительная часть уволилась в связи с уходом на пенсию (30,13 и 13 соответственно); в связи с сокращением штата уволено в 2015-16 гг. – 8 и 2 человека соответственно. Остальные уволены: за прогулы, как временные работники, в связи с переводом и ввиду смерти в 2017 г. 72 человека уволены по собственному желанию и 1 человек попал под сокращение штата.

Оборот кадров по приёму (Оп) – это отношение числа вновь принятых за определённый период времени (П) к среднесписочной численности работающих за этот же период, данный показатель за 2015-17 гг. составляет

19,3%, 18,4% и 19,3% соответственно, что не отражает определённой тенденции в изменении оборота кадров по приёму.

Основная часть принятых на работу в 2015-17 гг. – рабочие: 87,2%, 84,1%; и 84,5% соответственно. Оставшиеся – это руководители (6,4%, 7,3% и 3,6%); специалисты (4,3%; 8,5% и 9,5%) и служащие (2015г. и 2017 г. – по 2 человека, в 2016 г. – служащих на работу принято не было).

Что касается соотношения общего числа принятых на работу и уволенных с работы, то продолжает сохраняться тенденция превышения второй группы над первой.

На ООО «Тайзер-СЗМИ» существует единая схема найма персонала для всех работников. Различия наблюдаются в процессе отбора претендентов на вакантные места. Разработана процедура отбора на должность руководителей, специалистов и служащих и более упрощённая процедура отбора рабочих.

В случае необходимости, от начальников цехов (отделов) поступает запрос в отдел кадров на работника определённой профессии.

Начальник ОК подаёт заявки в газету; «Карьера» и в отдел занятости (на биржу труда), кроме того, вешается объявление на стенде рядом с проходной завода. По оценке начальника ОК эффективность поиска составляет:

- газета – 45%
- биржа труда – 55%.

У начальника ОК имеется в наличии журнал учёта вакантных должностей и их укомплектованность. В журнале содержится следующая информация:

- наименование должности;
- требования по возрасту, образованию, стажу работы, разряду;
- оплата работы;
- доплаты (премии; доплаты за вредность, тяжесть, увеличенный объём, работу на открытом воздухе и т.д.), исчисляются в % к оплате).

В случае обращения кандидата на должность, начальником ОК проводится предварительная беседа, в ходе которой выясняются общие сведения о претенденте.

Затем начальник ОК отправляет кандидата для беседы к нач. цеха (мастеру) соответствующего структурного подразделения, где образовалась вакансия, для выявления профессиональной пригодности.

В случае успешного исхода беседы, претендент вновь отправляется в отдел кадров, сотрудники которого начинают процесс оформления на работу.

Что касается отбора на должности руководителей и специалистов, то данный процесс несколько отличается от рассмотренного выше. Отбор на должности руководителей и специалистов определяется методологической инструкцией по обеспечению качества «Система формирования резерва, отбор на должности руководителей и специалистов».

В целом на ООО «Тайзер-СЗМИ» разработана приемлемая процедура набора и найма персонала, вполне отвечающая целям кадровой политики и не требующая значительных затрат. Но учитывая достаточно высокую степень текучести кадров, можно предположить, что некоторого пересмотра требует сама кадровая политика предприятия в таких аспектах, как источники набора, требования, предъявляемые к претенденту, усовершенствование моделей рабочих мест и т.д.

Проведенный анализ показал, что ООО «Тайзер-СЗМИ» характеризуется устойчивым уровнем развития, что подтверждает анализ финансовых показателей хозяйственной деятельности. В пользу данного утверждения свидетельствует также тот факт, что предприятие занимает стабильные позиции на рынке аналогичных товаров.

Но факт наличия достаточно высокого уровня текучести кадров представляет необходимым корректировку существующей кадровой политики. Расчеты показали, что величина коэффициента текучести в 2015-17 гг. составляет 24,2%, 15,5%, 16,5% соответственно.

Как показывает практика, увольнение и найм работников требует

значительных финансовых затрат со стороны организации. Чем интенсивнее протекают данные процессы, тем больше средств необходимо затратить на их осуществление.

Для оценки годовых затрат предприятия, связанных с увольнением и наймом работников была использована методика, разработанная на одной из американских корпораций.

Расчеты показали, что минимальная сумма, затраченная организацией в 2017 году при осуществлении вышеперечисленных мероприятий, составила примерно 8978.7 руб. Но учитывая все сопутствующие потери, которые остались неучтенными (снижение производительности, повышение процента брака на обучение и переобучение, потери, связанные с существованием вакансии и т.д.) реальные расходы превысили указанную сумму, как минимум, в несколько десятков раз.

Следовательно, одним из приоритетных направлений в политике предприятия должна стать разработка мероприятий, направленных на снижение данных потерь.

С целью минимизации упомянутых расходов, представляется возможным проведение ряда изменений в области набора и найма персонала на предприятии.

Одним из мероприятий, направленным на снижение уровня текучести кадров, может быть изменение требований, предъявляемых к кандидатам для достижения максимального соответствия характеристик человека нормативной модели рабочего места (используя скорректированные модели рабочих мест).

В процессе анализа экономического состояния хозяйствующего субъекта было выявлено, что ООО «Тайзер-СЗМИ» характеризуется довольно устойчивым уровнем развития, ориентировано на увеличение гибкости производства, связанной с внедрением технических новшеств, а также с реагированием на изменения в сфере маркетинга.

На рассматриваемом предприятии разработана вполне приемлемая процедура набора и найма персонала, отвечающая целям кадровой политики и не требующая значительных затрат. Но учитывая достаточно высокую степень текучести кадров, было сделано предположение, что некоторого пересмотра требует сама кадровая политика хозяйствующего субъекта, затрагивающая такие аспекты, как корректировка моделей рабочих мест, изменение требований, предъявляемых к кандидату, изучение потребности в персонале, оценка оптимальной численности работников и т.д.

Нами была апробирована методика оценки годовых затрат предприятия, связанных с увольнением и наймом работников. Показано, что для предприятия целесообразнее увеличить затраты на эффективный отбор персонала, чем нести существенные потери на этапе увольнения и найма.

На основе проведенного комплексного анализа был разработан ряд мероприятий, направленных на усовершенствование организации набора и найма персонала, с целью минимизации затрат, связанных с набором, наймом и увольнением работников, а также максимального снижения уровня текучести кадров.

Так, в работе предложен набор методик, позволяющих рассчитать оптимальную численность персонала в зависимости от целей, определяемых предприятием.

Выполненный корреляционный анализ показал, что на конкретном предприятии около 20 % изменения объёма производственной продукции определяется вариацией численности промышленно-производственного персонала. Таким образом, одним из способов максимизации объёма производства является выбор оптимальной численности персонала.

Показано, что еще при отборе персонала следует учитывать способности работников к передаче и преобразованию информации.

Кроме того, использование предложенных в работе мероприятий по совершенствованию организации набора и найма персонала позволит снизить процент увольнений по собственному желанию, опасность которых

заключается не только в финансовых потерях фирмы, но и в ухудшении её репутации на рынке труда.

На наш взгляд представляется оправданным решение руководства акцентировать внимание на проблемах, связанных с организацией набора и найма персонала с тем, чтобы не ошибиться при выборе сотрудников, способных помочь успешному функционированию фирмы, повышению её прибыльности и конкурентоспособности.