

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Подбор персонала в организации  
(на примере ПАО «Саратовский НПЗ»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Экономического факультета

Пенькова-Печерская Полина Павловна

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

Н.С.Землянухина

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2023 год

## **ВВЕДЕНИЕ**

Подбор кадров — это сложный процесс, включающий в себя множество мероприятий, нацеленных на уменьшение времени и улучшение качества подбора.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что на современном этапе развития рыночной экономики кадры становятся решающим фактором успеха для компании. Без компетентных сотрудников не могут быть выполнены основные функции предприятия, а также достичь успехов в продажах, маркетинге и других сферах деятельности. Эффективный подбор кадров играет важную роль в управлении организацией и позволяет избежать проблем, таких как текучесть кадров, снижение эффективности работы и снижение исполнительской дисциплины. Вопрос формирования кадрового потенциала является очень актуальным и важным для любого предприятия, т.к. от него зависит качество и отдача каждого работника и в конечном итоге успех всей компании.

**Цель данной дипломной работы** состоит в исследовании подбора персонала в ПАО «Саратовский НПЗ».

### **Задачи дипломной работы:**

- рассмотреть понятия подбора персонала в организации, дать определение подбора;
- изучить цели и этапы проведения подбора персонала;
- рассмотреть источники и методы подбора персонала в организации;
- изучить общую деятельность ПАО «Саратовский НПЗ»;
- провести анализ проблем подбора персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»;
- провести анализ подбора в ПАО «Саратовский НПЗ»;
- разработать направления совершенствования подбора персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»;

— оценить экономическую эффективность предложенных направлений совершенствования оценки;

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В главе 1 «Теоретические основы подбора персонала в организации»** раскрываются понятия подбора персонала, цели, методы подбора персонала, источники и этапы проведения подбора.

Термин «подбор» имеет множество разнообразных значений, включающих в себя поиск и определение требований для различных должностей и видов работ, основываясь на индивидуальных возможностях потенциальных работников, их профессиональном опыте, стаже и способностях. Подбор персонала означает совокупность действий, направленных на поиск и отбор потенциальных работников, обладающих необходимыми качествами, соответствующими определенным критериям подбора для удовлетворения кадровых потребностей организации как в качественном, так и в количественном отношении.

Процесс подбора кадров исходит из потребности в них. Такая потребность бывает текущей и перспективной.

Данные о текущей потребности в рабочей силе получают на основе информации, которую предоставляют кадровые службы компании. Чтобы определить предполагаемую потребность в персонале, производятся расчеты.

Подбор персонала является одним из важных этапов в управлении персоналом, включающим в себя расчет потребности в персонале, разработку модели организации работы, профессиональный подбор кандидатов и создание резерва персонала. На этапе создания кадрового резерва учитываются долгосрочные перспективы, предполагающие возможные изменения в организации, кадровый поток и направление деятельности. Важно создавать резерв кандидатов на все вакансии, чтобы иметь

возможность компенсировать увольнения, переезды и выходы на пенсию, а также подстраиваться под изменения в характере производственной деятельности.

Задача системы отбора персонала заключается в проведении анализа и выборе кандидата, обладающего соответствующими профессиональными и личными качествами, наилучшим образом отвечающим требованиям вакантной должности и общим целям организации. Глобальные цели подбора персонала, в свою очередь, заключаются в повышении продуктивности и эффективности труда, увеличении производительности труда и достижении высоких результатов в рамках установленных сроков и стандартов качества.

Существуют два основных типа источников найма сотрудников: внешние и внутренние. Внешний найм означает поиск персонала снаружи компании, а внутренний - отбор кандидатов из числа уже имеющихся сотрудников. Выбор подходящего источника помощи в подборе персонала зависит от конкретной компании, ее бизнес-потребностей и стратегии.

Для набора персонала организации могут использоваться различные внутренние источники, включая:

- Резерв кадров для продвижения внутри компании;
- Перемещение и перевод сотрудников компании;
- Совмещение должностей внутри организации;
- Сотрудники, которые прошли обучение в учебных заведениях и центрах, соответствующих направлению деятельности организации.

В использовании внутренних источников для подбора персонала есть ряд преимуществ, включая:

- Повышение возможностей служебного роста для сотрудников, что увеличивает их привязанность к организации и улучшает социально-психологический климат на производстве;
- Снижение затрат на привлечение новых кадров;
- Уже имеющиеся сотрудники знакомы с организацией и ее операционными процессами;

- Возможность сократить текучесть кадров, что является всегда выгодным с точки зрения финансовых расходов организации; Когда компания использует внутренние источники для подбора нового персонала, возникает несколько недостатков:

- Ограниченное количество кандидатов доступных для выбора из-за узкого круга людей, работающих в организации;

- Появление конкуренции и напряженности среди сотрудников, заинтересованных в подобных должностях;

- В случае, если работник не может получить повышение и не продвигается в карьере, это может вызвать недовольство, неудовлетворение и падение мотивации.

Для внешнего привлечения ресурсов можно выделить две категории источников: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам можно отнести государственные органы занятости и контакты с высшими учебными заведениями, тогда как к дорогостоящим - использование кадровых агентств и оплата публикаций в СМИ, включающих печатные издания, радио и телевидение.

Основной целью системы отбора является выбор наиболее подходящего кандидата и исключение неподходящих сотрудников для конкретной должности или организации.

Возможными основами успешного отбора персонала в организации могут быть:

- формулирование ясных целей для формирования коллектива;

- соблюдение принципов отбора, применение соответствующих критериев и методов оценки;

- настройка системы отбора, чтобы она соответствовала целям организации и стратегии управления человеческими ресурсами;

- ориентация на сильные стороны кандидатов, а не на их слабости;

- поиск не идеальных, а наиболее удачных кандидатов для вакансии;

- отказ от найма новых сотрудников, если в компании нет потребности в них;

- учет индивидуальных качеств кандидатов и требований должности;

- привлечение высококвалифицированных кадров;

- превышение затрат на найм кандидата ожидаемым эффектом;

- создание положительной обстановки в коллективе;

- удовлетворение ожиданий новых сотрудников;

- уважение всех трудовых законов и обеспечение справедливого подхода к кандидатам и претендентам на позицию.

Для достижения эффективности программы отбора персонала критически важно ясно определить желаемые качества сотрудника, которые необходимы для успешного выполнения специфических обязанностей.

Поиск и отбор квалифицированных специалистов не является стандартизированной и механической операцией, а представляет собой уникальный проект в каждом отдельном случае.

Эффективный отбор персонала требует:

- ясного понимания вакансии и её требований;

- объективного понимания требований для кандидатов;

- знания состояния рынка труда;

- корректной оценки компетенции кандидатов;

- детального знания предложения на рынке труда для этой вакансии.

Традиционный метод подбора персонала, получивший название пассивного подхода, основывается на размещении объявлений о вакансии на различных платформах, которые включают в себя СМИ, специализированные сайты, доски объявлений и социальные сети.

Процесс отбора наилучших кандидатов включает тщательное изучение резюме и анкет претендентов, отбор подходящих соискателей, проведение интервью, тестовых заданий и испытательных сроков, а также принятие окончательного решения о потенциальном кандидате на должность.

**В главе 2 «Анализ подбора персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»** рассмотрена общая характеристика ПАО «Саратовский НПЗ», проанализированы методы подбора персонала в ПАО «Саратовский НПЗ».

ПАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод» (KRKNP) является старейшим из нефтеперерабатывающих предприятий России, а также крупнейшим по производству нефтепродуктов на территории Саратовской области.

Компания сталкивается с большими и сложными стратегическими задачами, решение которых напрямую зависит от подготовки сотрудников к эффективной работе, а также от их профессионального и личностного развития. Подготовка кадрового резерва Компании начинается в общеобразовательных и профессиональных учебных заведениях. Компания осуществляет поддержку школ, вузов, средних профессиональных учебных заведений во всех основных регионах своей производственной деятельности.

#### «Роснефть-классы»

Одним из главных инструментов реализации долгосрочной кадровой программы Компании является созданная в 2005 году система непрерывного образования «Школа - вуз - предприятие», формирующая условия для притока в Компанию талантливой, профессионально подготовленной молодежи.

ПАО «Саратовский НПЗ» имеет партнерские отношения с вузами, что подтверждается многолетним сотрудничеством НК «Роснефть» с ведущими университетами в стране. Они не только оказывают финансовую поддержку и проводят тематические мероприятия (например, «Дни Роснефти», «Дни карьеры»), но также продвигают модернизацию учебного процесса, поддерживают выполнение инновационных проектов и разработку новых программ высшего образования. Самым успешным студентам, ежегодно практикующим в компании, предлагается стажировка и возможность трудоустройства на предприятиях Роснефти. В 2010 году только за время

производственной практики в Компании работу смогли получить около одной тысячи выпускников.

Кадровая политика НК «Роснефть» придает большое значение работе с молодыми специалистами и определяет ее как один из приоритетов. В качестве молодых специалистов рассматриваются выпускники высших учебных заведений, не старше 33 лет, работающие на Компанию по специальности, указанной в дипломе, не более трех лет со дня государственной аттестации. В настоящее время в НК «Роснефть» работают 2 595 молодых специалистов.

ПАО «НК «Роснефть» - один из крупнейших работодателей в Российской Федерации, в котором среднесписочная численность персонала в 2021 году составила 330,5 тыс. человек. Уменьшение показателя на 3,7 % в сравнении с 2020 годом связано с оптимизацией перечня активов Компании. Работники, занятые на территории России, составляют 99,2% общего числа сотрудников.

Цель системы подбора персонала заключается в тщательном анализе и выборе кандидата с наилучшей сочетанием профессиональных и личностных характеристик, которые наиболее соответствуют требованиям вакансии и целям организации в целом.

Осуществляя набор, служба персонала ОАО «Саратовский НПЗ» исходит из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников. Найму кандидатов на вакантные должности должно предшествовать определение параметров потребности в персонале, анализ рабочих мест, разработка должностной инструкции по каждой вакантной должности, по каждой вакантной должности разработка



личной спецификации, содержащей требования к работнику, претендующему на данную должность.

Исходными данными для подбора и расстановки кадров являются:

- модели служебной карьеры;
- философия и кадровая политика организации;
- Трудовой кодекс РФ;
- материалы аттестационных комиссий;
- контракт сотрудника;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- положение об оплате и стимулировании труда, положение о подборе и расстановке кадров.

Ключевым вопросом при подборе персонала является использование пассивных и активных методов рекрутинга. Также широко используется метод внутреннего подбора, который заключается в переводе сотрудников на другие должности, создавая возможности для карьерного роста. В ходе практического опыта стало очевидно, что при обращении к специалисту по подбору персонала на первых этапах используется широкий спектр ресурсов, таких, как например, публикация вакансий в различных СМИ, специализированных группах в социальных сетях, сайтах работодателей и других ресурсах с вакансиями, включая сайты, связанные с Саратовским НПЗ. Эти методы позволяют получать большое количество заявок и обеспечивать постоянный поток кандидатов.

**В главе 3 «Направления совершенствования подбор персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»** обосновываются основные направления совершенствования подбора, в качестве которых автор предлагает совершенствование текста вакансий, а структурирование методов распространения информации о вакансиях.

Предлагается сместить фокус с количества публикаций на качество, и с помощью текста вакансии отсеивать неподходящих кандидатов на моменте просмотра вакансии ими. Грамотно составленная вакансия отсеивает 20-30% соискателей – тех, кто, изучив вакансию понимает, что она им не подходит. Таким образом, экономится дорогостоящее время сотрудников компании.

Кроме того, стоит обратить внимание на то, как компания представляется в интернете. Сегодня большинство соискателей ищут информацию о компании в сети, поэтому важно иметь актуальный и привлекательный сайт, а также активно использовать социальные сети для продвижения бренда компании. Это поможет привлечь внимание талантливых специалистов и создать положительный имидж компании.

Поэтому вторым предложением по совершенствованию системы подбора персонала будет скорректировать и разнообразить источники заявок от соискателей. В первую очередь предлагается поработать над официальным сайтом предприятия, и установить его основным источником заявок от соискателей.

Затраты на применение мероприятий будут составлять 23125р. В результате внедрения мероприятий количество откликов от соискателей снижается на 14% и вместо 10 кандидатов на 1 место, будет приходиться 8 более подходящих. На работу с 8 кандидатами будет затрачиваться на 14% меньше часов работника, что позволит ему более качественно проводить интервью и с большим вниманием относиться к каждому кандидату. Таким образом на закрытие 1й вакансии будет затрачено на 14% меньше ресурсов, что равняется 64 323,7р

По итогам расчетов можно понять, что на закрытие 10 вакансий в месяц на предприятии затрачивается около 459 455р.

После внедрения методов совершенствования предполагается экономия 14% от ранее затрачиваемой суммы.

$$\text{Эф} = 64323,7 - 23125 = 41198,7 - \text{в месяц}$$

На основе полученных значений рассчитаем экономическую эффективность

Экономическая эффективность= Эф/З

41198,7/23125 = 1,78

Таким образом внедрение предлагаемых методов совершенствования позволит привлекать более подготовленных и заинтересованных кандидатов, а также снизит количество затрат на процедуру поиска кандидатов.

**В ЗАКЛЮЧЕНИИ** содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования.

В ходе выполнения поставленной цели было рассмотрено понятие подбора персонала организации, дано определение подбору персонала, выявлены методы подбора и кадровой политики в современной организации. Изучение кадровой политики на ПАО «Саратовский НПЗ», показало проблемы в подборе персонала в ходе чего был проведен анализ и разработка направлений совершенствования подбора персонала в ПАО «Саратовский НПЗ»

Проведенный анализ показал, что Открытое Акционерное Общество «Саратовский нефтеперерабатывающий завод» (ОАО «Саратовский НПЗ») не применяет всю эффективность используемых методов подбора. Из-за чего увеличивается текучесть кадров и организация вынуждена постоянно закрывать простои производства.

На основе проведенного анализа было выявлено несколько недочетов.

В качестве направлений совершенствования подбора персонала ПАО «Саратовский НПЗ» было предложено усовершенствовать текст вакансий и определить более эффективные источники их распространений.

Предложения совершенствования были предложены исходя из затрат на найм новых сотрудников, ежемесячно для закрытия 1й вакансии затрачивается 45945р

По предложенным мероприятиям были подсчитаны затраты по совершенствованию текста вакансии и применение более эффективных источников их распространений.

В сумме затраты составляют 23125 рублей в месяц.

Планируемый показатель прибыли после внедрения мероприятий составил 64323.7 рублей в месяц.

Экономический эффект от внедрения мероприятий, направленных на совершенствование методов подбора будет составлять 41198,7 рублей. Это означает, что что экономический эффект от мероприятия положительный, так как затраты на мероприятие меньше дополнительного дохода.