

**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 набора персонала  
(на примере ООО «Торговый дом Мария»)**

Студента 4 курса  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Витулева Вадима Дмитриевича

Научный руководитель  
д.э.н., профессор, СГУ им.Чернышевского  
кафедры менеджмента и маркетинга  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

Н.А.Киреева

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что экономическая эффективность компании напрямую зависит от качества персонала, работающего в ней. Спрос на квалифицированный персонал существенно превышает предложение. Таким образом для компании очень важно качественно и профессионально подходить к подбору персонала, четко организовывать процедуры отбора и соблюдать их. Актуальность темы дипломной работы связана со значительным распространением исследуемого явления и заключается в необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию работы в рассматриваемой области.

### **Цель бакалаврской работы**

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений совершенствования набора персонала в компании ООО «Торговый дом Мария».

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы набора персонала
- Рассмотреть организационно – управленческую структуру компании ООО «Торговый дом Мария».
- Проанализировать динамику персонала.
- Выявить возможную сезонность в наборе персонала.
- Проанализировать процедуру набора персонала.
- Изучить источники и методы набора персонала.
- Разработать предложения по совершенствованию набора персонала в ООО «Торговый дом Мария»

### **Структура и объём работы**

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка использованных источников и 1 приложения. Общий объем работы – 62 страницы, из них 56 страниц – основное содержание, включая 1 рисунок и 4 таблицы, список использованных источников информации – 41 наименование. В первой главе выпускной

квалификационной работы, под названием «Теоретические основы набора персонала», рассматриваются теоретические основы набора персонала. Вторая глава, которая называется «Анализ набора персонала на примере ООО «Торговый дом Мария», посвящена организационно – управленческой структуре компании и аналитике динамики и набора персонала. В третьей главе, под названием: «Разработка предложений по совершенствованию набора персонала на примере ООО «Торговый дом Мария»», представлены разработанные предложения для совершенствования набора персонала в ООО «Торговый дом Мария».

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Первый раздел «Теоретические основы набора персонала».** Изучение теоретических основ набора персонала показало, что это сложный процесс, включающий термины «набора» и «отбора» персонала, основные факторы, определяющие набор персонала, являются факторы макро и микросреды:

– Законодательное лимитирование. Законодательно закреплены допустимые условия, которые работодатель должен соблюдать при найме сотрудников в компанию (запрещено ущемление прав по национальному, расовому, религиозному и гендерному признакам, введение нормы рабочих мест для сотрудников с ограниченными возможностями и для молодых людей);

– Обстановка на рынке рабочей силы. Численность принятых работников в компанию обусловлена количеством и составом рабочей силы достаточного профессионализма;

– Геолокация компании. Расположение компании на определенной местности, а также область выбора рабочей силы влияет на численность заинтересованных людей, которые хотят работать в данной компании.  
Факторы микросреды:

– Кадровая политика организации – принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (к примеру, пожизненный найм);

– Облик компании, ее имидж, рейтинг среди аналогичных организаций.

Показано, что важными являются как внутренние, так и внешние источники набора персонала. Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение). Внутренние — за счет сотрудников самой организации.

Рассматриваются ступени отбора персонала:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа

Ступень 2. Заполнение бланка заявления

Ступень 3. Беседа по найму (интервью)

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

Ступень 6. Медицинский осмотр

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение.

Так же рассматриваются кадровые агентства с различными спецификациями: массовый набор персонала, услуги временного персонала, подбор руководителей.

Описывается использование интернет ресурсов в сфере набора персонала, описываются методы и этапы Executive search (от англ. Качественный поиск), рассматривается прямой поиск персонала, методика взаимодействия с откликами на сайтах с поиском работы. Так же рассматриваются социальные сети и корпоративный сайт как актуальный инструмент, используемый для установления ценных связей и поиска сотрудников всех категорий и их преимущества и недостатки.

**Второй раздел «Анализ набора персонала на примере ООО «Торговый дом Мария»».**

Компания производит и продает кухонную мебель. Компания ООО «Торговый дом Мария» — это не только мебельная фабрика, но и широкая розничная сеть кухонных студий по всей России и за ее пределами. В настоящее время активно осваиваются новые сферы: мебель для ванных комнат и бизнес-объектов, готовятся новые проекты, совершенствуются прежние начинания. Сегодня мебельная фабрика ООО «Торговый дом Мария»— крупнейший в России производитель кухонной мебели. Компания динамично развивается, начиная с 1999 года, постоянно совершенствуя технологии и расширяя географию присутствия.

Осуществлённый анализ набора персонала на примере ООО «Торговый дом Мария», свидетельствует, что наибольшая текучесть персонала в ООО «Торговый дом Мария» в период 2015 – 2017 гг. происходит в Департаменте производства и Департаменте розничных продаж. Это закономерный и прогнозируемый фактор, т.к. производство и реализации мебели имеет достаточно ярко выраженную сезонность. Фактически, в первую календарную половину года производится и продается 35-40% от всего годового объема продукции, а во вторую половину, соответственно, 55-60% продукции.

Основные этапы профессионального подбора персонала в ООО «Торговый дом Мария»

1. этап: определение потребности в персонале, согласование единиц в штатном расписании

2. этап: определение требований к кандидатам, уровню развития их компетенций.

3. этап: поиск потенциальных кандидатов на вакантные должности с использованием различных источников.

4. этап: сбор информации по пулу кандидатов: анализ резюме, оценка и сравнение опыта и навыков претендентов, проведение интервью (возможно несколько этапов интервью), сбор и изучение рекомендаций с предыдущих мест работы.

5. этап: для кандидатов на управленческие должности среднего и высшего звена существуют и применяются дополнительные методы оценки: ассессмент-центры (метод оценки кандидатов в ситуациях, имитирующих реальную трудовую деятельность и решение задач), тестирования, стресс-интервью, кейс-интервью и т.д. Они позволяют получить более глубокое представление о поведенческих характеристиках, управленческом опыте и уровне развития компетенций каждого кандидата

6. этап: принятие решение о финальном кандидате

7. этап: оформление сотрудничества: подготовка и подписания Предложения о работе, документов о формате сотрудничества (трудоустройство). Далее введение в должность, адаптационные мероприятия.

Использование различных методик подбора для определенных категорий сотрудников способствует сокращению срока подбора и найма работников, повышению качества персонала, сокращению финансовых затрат.

Описывается сложная в техническом и экономическом плане структура компании ООО «Торговый дом Мария». Важность выбора структуры, подчиненности и взаимосвязи подразделений, описание порядка взаимодействий и бизнес – процессов.

Структура Компании за 18 лет существования на рынке претерпевала значительные изменения, на которые оказывали влияние как внешние экономические факторы, так и внутренние потребности компании.

На сегодняшний день организационная структура компании - матричная. Во главе Компании – генеральный директор, в подчинении которого находятся 11 Департаментов. Каждым департаментом управляет директор. У департаментов строго разграничен функционал и зоны ответственности.

Компания ООО «Торговый дом Мария» делится на несколько департаментов, в зоне ответственности которых определённые узконаправленные задачи.

Численность Департамента управления персоналом Компании Мария – более 100 человек.

Структура Департамента:

- Отдел подбора и адаптации персонала
- Отдел кадрового администрирования
- Отдел внутренних коммуникаций
- Отдел расчета заработной платы

- Корпоративный Университет
- Отдел компенсаций и льгот
- Административно – хозяйственный отдел
- Отдел охраны труда и промышленной безопасности
- Отдел HR сервис

Функции Департамента управления персоналом – обеспечение полного цикла жизнедеятельности сотрудника в компании, управление сервисами и качеством работы сотрудников.

Отдел подбора и адаптации Компании Мария возглавляет руководитель. Численность штата отдела – 24 человека.

В зону ответственности отдела входят задачи:

- определение и написание организационной структуры компании в соответствии с задачами развития
- осуществление подбора персонала в соответствии со штатным расписанием Компании
- оптимизация штатного расписания и планирование потребностей в персонале организации
- разработка системы адаптации сотрудников, отслеживание сроков и результатов прохождения испытательного срока работниками
- определение прогнозов потребности в персонале в соответствии с сезонностью, динамикой развития компании.
- анализ текучести кадров
- выработка и внедрение мероприятий, способствующих снижению текучести персонала и удержанию сотрудников, созданию благоприятных условий труда, продуктивной атмосферы в коллективе, совершенствованию системы управления персоналом
- создание и управление кадровым резервом предприятия
- текущее и стратегическое планирование потребности предприятия в персонале

- оценка текущей деятельности и определение мер по увеличению эффективности
- методическая и консультационная помощь руководителям подразделений по разработке и внедрения систем материального стимулирования и немонетарной мотивации работников

Так же в этом разделе таблично показывается аналитика динамики персонала ООО «Торговый дом Мария», описана среднесписочная численность сотрудников, подсчитана текучесть персонала за последние 3 года в разрезе департаментов.

**Третий раздел «Разработка предложений по совершенствованию набора персонала на примере ООО «Торговый дом Мария».**

С целью совершенствования набора персонала в компании предлагается рассмотреть несколько предложений: одним из таких предложений в компании можно применить разработку «робот Вера», этот робот во время короткого видео – интервью с соискателем задаёт определенные стандартные вопросы и определяет эмоции человека по его мимике и голосу, что помогает работодателю. Основной задачей является поиск сотрудников по базе сайтов с резюме, после этого робот звонит соискателю, предлагает работу и уточняет интересно это или нет, на это рекрутер тратит большое количество времени. Эта разработка поможет сократить затраты времени на первичное интервью с потенциальным соискателем. Робот может за несколько минут совершить около тысячи звонков. Что поможет рекрутерам работать намного эффективнее, не тратя время на первичное интервью соискателей и на людей, которые в данный момент не в поисках работы. При использовании робота мы вводим новый «нулевой этап» собеседования, т.е. робот отсеивает тех людей, которые незаинтересованы, тех кто не соответствует требованиям компании, составляет и передаёт малый список кандидатов, с которым нужно будет связаться рекрутеру и провести следующий этап собеседования.

Так как в подборе персонала, равно как и в мебельном бизнесе присутствует сезонность в первой половине года обычно возникают проблемы как с персоналом, который нужен на производство, так и с персоналом, который должен заниматься подбором персонала я предлагаю использовать робота в первой половине года, когда компания ООО «Торговый дом Мария» испытывает максимальные затруднения в сфере набора персонала. Так как в это время компания дополнительно набирает фрилансеров для выполнения этой работы. Фрилансер за одного трудоустроенного сотрудника получает от 15.000 рублей до 40.000 рублей. При работе с малым списком рекрутеру нужно будет провести структурированное интервью с кандидатом и в успешном случае передать кандидата на следующий уровень собеседования. Это занимает около 15 минут на одного кандидата. Таким образом в день один рекрутер может обработать 23 – 27 человек, которые пройдут на следующий уровень. Соответственно рабочая эффективность рекрутера повышается в 4 – 5 раз. В отделе набора персонала в компании ООО «Торговый дом Мария» работают 16 рекрутеров. Соответственно в день, с использованием робота они обработают от 370 до 440 кандидатов. Без услуг «Работа Вера» эта цифра составляет от 65 до 115 человек в день. Таким образом экономия компании заключается в том, что не нужно будет прибегать к услугам фрилансеров. Для достижения таких результатов без использования робота компания потратит на услуги фрилансеров около 3.5 млн рублей. Оплата услуг Веры будет составлять около 100.000 рублей. Таким образом экономия компании ООО «Торговый дом Мария» составит 3.4 млн рублей.

Описывается использование метода Headhunting, что является одним из способов поиска ключевых и редких как по специальности, так и по квалификации и уровню специалистов. Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, мебельном и т.д.

Если перед компанией стоит сложная стратегическая задача развития бизнеса, успех которой напрямую связан с наличием в компании ключевого специалиста, способного решить её, прибегают к услугам хедхантеров.

Так же для ООО «Торговый дом Мария» предлагается сделать обновление страниц на сайтах поиска работы, на которых они размещены ([hh.ru](#),[superjob.ru](#)) так как эти страницы не обновлялись около трёх лет.

Для того, чтобы люди, которые посещают страницу компании ООО «Торговый дом Мария» на таких сайтах как: [hh.ru](#), [sj.ru](#) получали актуальную информацию я предлагаю обновить страницы на этих ресурсах. Так как компания динамически развивается часть информации устарела. Для обновления этой страницы не потребуется больших финансовых затрат. Можно найти на сайте [freelance.ru](#) веб – дизайнера, который сделает эту работу за 1 – 3 тысячи рублей. Эффективность предложения заключается в том, что люди, попадающие на страницу компании ООО «Торговый дом Мария» будут полностью осведомлены о компании в целом. Если они не слышали раньше об организации – они получат самую актуальную информацию и будут иметь о компании представление.

Обновление своих страниц в популярных в России социальных сетях, таких как: ВКонтакте, Facebook, Одноклассники, Твиттер и т.д.. Это поможет соискателям получить самую новую и актуальную информацию о компании, что положительно скажется на мнении об организации в целом. На сегодняшний день социальные сети — актуальный инструмент, используемый для установления ценных связей и поиска сотрудников всех категорий. В нынешнее время через социальные сети HR-менеджеры проверяют потенциального кандидата еще до собеседования. Одним из плюсов является то, что для успешной реализации обновления страниц в социальных сетях не нужно нанимать отдельных специалистов – этим может заняться рекрутер. Данный способ — один из самых дешевых и быстрых.

Одним из предложений является добавление на основной сайт ([marya.ru](#)) возможности соискателю прикреплять своё резюме с сайтов с

поиском работы, а не создавать отдельное только для их страницы. Для повышения эффективности отклика соискателей я предлагаю реализовать возможность добавления своего резюме как в любом удобном формате для соискателя, таком как: pdf, docx, doc, txt. Так и реализовать возможность добавления, существующего резюме, с известных интернет порталов с поиском работы, таких как: hh.ru, sj.ru, avito.ru. Для реализации этой возможности можно прибегнуть сайту freelance.ru, где найти нужного ИТ специалиста не составит труда. Либо можно оставить заявку с описанием нужной работы, и веб программист сам найдет ваше задание. Стоимость такой работы не превысит 5-10 тысяч рублей.

Таким образом, реализуя данную возможность увеличится количество откликов на вакансии, что скажется на эффективности работы отдела набора персонала. Так же прибавится количество откликов от тех людей, которые либо случайно попали на сайт, либо выбирали себе что – то из продукции компании и решили подать своё резюме на одну из вакансий. Отклики от кандидатов с их резюме будут приходить рекрутерам, что облегчит процедуру работы с обратной связью. Так же рекрутера будут получать более полную информацию о кандидате на должность и это облегчит принятие решения о дальнейших стадиях собеседования с каждым человеком.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении выпускной квалификационной работы говорится о том, что в условиях рыночной конкуренции актуальность набора персонала и последующая их адаптация стали одними из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий. Набор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, а также снижает текучесть кадров. Грамотный человек в организации является ее важным ресурсом, а выбрать грамотного человека среди целого ряда кандидатов на вакантную должность представляет собой большую проблему. Таким образом, тема совершенствования набора персонала в настоящее время является очень актуальной.

Не секрет, что экономическая эффективность компании зависит от качества персонала, работающего в ней. Для компании является очень важным профессионально подходить к процедуре набора персонала.

Аналитика теоретической литературы показывает, что проблема рассматривалась достаточно широко. В то же время целый ряд вопросов, связанных с совершенствованием набора персонала остается мало проработанным.

Существенной проблемой на мой взгляд является недостаточное использование новых технологий и интернет – ресурсов в сфере набора персонала.

На основании проведённых исследований и выявление проблем в сфере набора персонала в ООО «Торговый дом Мария» были разработаны определенные предложения для совершенствования процедуры набора персонала. Таким образом эти предложения помогут рекрутерам компании как с прямым поиском кандидатов, так и с работой с откликами, что

увеличит экономическую эффективность компании ООО «Торговый дом Мария» в целом.

В ходе написания выпускной квалификационной работы была изучена литература, включающая в себя научные статьи, учебные пособия, учебники для бакалавров, журналы, справочники, электронные ресурсы, энциклопедические словари, отчёто – статистическая документация. Были изучены термины и понятия по теме набора персонала, методические пособия для рекрутеров компании ООО «Торговый дом Мария», осуществлялась связь с разработчиками программного обеспечения для рекрутеров.

В результате использования разработанных предложений возможно увеличить рабочую эффективность рекрутеров в 3 – 5 раз, при меньших затратах. Таким образом это поможет компании с набором персонала в то время, когда это будет необходимо. Так же можно увеличить количество откликов на вакансии представленных в компании за счет обновления дизайна и информации на сайтах для соискателей и использование компанией социальных сетей.

Так же при использовании метода Headhuntingили Execuitive search, компания повысит свою экономическую эффективность в долгосрочной перспективе за счёт уникальных сотрудников с определённым набором навыком и знаний, которые безусловно помогут компании.

Таким образом задачи по совершенствованию набора персонала в ООО «Торговый дом Мария» решены в полном объёме.

Так же в целом, предложенные методы позволяют значительно повысить эффективность деятельности данного предприятия