

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

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)**

Отбор персонала в организации (НА ПРИМЕРЕ ООО «Группа
Снабкомплект»)

Студентки 4 курса 441 группы
экономического факультета
направления подготовки 38.03.03
Управление персоналом
Труфанов Юрий Юрьевич

Научный руководитель
К.Э.Н..доцент _____
должность, место работы, уч. степень, уч. звание _____
подпись, дата _____
М.В. Бгашев
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент _____

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение

Актуальность темы. На сегодняшний день, наиболее приоритетными считаются вопросы качества и обеспечение конкурентоспособности человеческих ресурсов предприятия. В связи с этим, необходимо повышение требований к административно-управленческому персоналу и повышение важности отбора квалифицированного штата сотрудников. Для того чтобы увеличить качество в сфере производительности, необходимо наличие в организации культурного управленческого и высококвалифицированного персонала.

Наука об управлении людьми имеет практически такую же древнюю историю как человечество, поскольку она появилась одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций-племён, общин, кланов. В рамках экономического развития и появления крупных организаций, управление персоналом выделилось в особую функцию управления, которая требует специальной подготовки, владения определенными знаниями и навыками. В компаниях были организованы специальные подразделения—отделы по управлению персоналом.

С экономическим и технологическим развитием во второй половине XX века усложнялись многие процессы внутри организаций, что привело к расширению функций кадровых отделов. Сегодня менеджер по управлению персоналом занимается администрированием льгот и поддержанием отношений с профсоюзами, подбором, отбором, расстановкой, обучением и развитием персонала, созданием систем компенсации, развития карьеры, коммуникации и т.д. Одним из самых важных и основополагающих процессов для компании является отбор и расстановка кадров в организации.

Данная тема актуальна еще и тем, что современные организации в рамках жесткой конкуренции, экономии ресурсов и минимизации издержек стремятся понизить уровень текучести персонала и повысить эффективность

его работы, а именно грамотный подход к отбору и расстановке кадров позволит добиться таких результатов.

Степень разработанности проблемы в литературе. Исследованию многочисленных проблем, связанных с процессом отбора персонала в организацию посвящено достаточное большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов по управлению персоналом, по-разному представляющих данный процесс.

Теоретические аспекты исследования проблем совершенствования отбора персонала, были изложены в работах следующих ученых: Веснин В.Р., Галенко В.П., Дейнека А.В., Дуракова И.Б., Кибанов А.Я., Вердиян Г.В., Шевцова Е.Е., Великанов В.В. и другие.

Целью данной работы является анализ процесса отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект» и выработка рекомендаций по его совершенствованию.

Объектом исследования является отбор персонала в ООО «Группа Снабкомплект». Предметом исследования является система управления персоналом.

Задачи работы:

1. Изучить понятие, цели и задачи отбора персонала в организации.
2. Рассмотреть этапы и методы отбора персонала в организации.
3. Исследовать особенности отбора персонала: отечественная и зарубежная практика.
4. Представить общую характеристику хозяйственной деятельности.
5. Провести анализ количественных и качественных показателей персонала.
6. Провести исследование факторов и методов отбора персонала.
7. Предложить разработку новой модели компетенции.
8. Предложить внедрение новых методов отбора персонала ООО «Группа Снабкомплект».
9. Провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования по теме отбора персонала, а также логически построенным процессом достижения поставленной цели и задач работы. Работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретические основы отбора персонала в организации

На сегодняшний день, оценка кандидата на этапе отбора, по мнению ученых и практиков, одна из самых главных функций управления персоналом. Известно, что основополагающей причиной рисков в системе управления организацией выступает именно человеческий фактор. Поскольку организации работают и развиваются в условиях жесткой конкурентной борьбы и постоянных изменений, необходимо выстроить систему управления уже на этапе подбора и отбора персонала. Если на тактическом этапе развития предприятия речь как правило идет преимущественно о накоплении финансового капитала, то сейчас всё большее количество организаций исходят из стратегических целей и планов, где важнейшим ресурсом становится человеческий капитал.

Персонал является значительным ресурсом каждой организации, от которого, прежде всего, зависит увеличение производительности, прибыль организации, лояльность сотрудников, её конкурентные преимущества и имидж. Важно научиться оценивать не только профессиональные компетенции кандидата, а также учитывать личностные данные, и корпоративную культуру организации.

Необходимо сосредоточить внимание также и на составлении плана в потребности организации в сотрудниках. Планирование потребности в кадрах изменяется с течением времени. Аналогичные перемены не всегда связаны с изменением спроса на производимый продукт или услуги. В целом потребность фирмы в персонале обуславливается спросом на предоставляющийся вид деятельности (продукт, услуги) и степенью производительности труда.

В частности, для эффективной организации деятельности на предприятии необходима слаженная работа системы управления персонала, которая могла бы отбирать лучшие кадры. Чем лучше процесс отбора, тем

выше кадровый потенциал предприятия. Поэтому для начала необходимо рассмотреть понятие «найм персонала», частью которого является отбор персонала.

Процесс найма персонала традиционно включает в себя три стадии:

1. Определение требований - составление перечня требований к кандидату на основании следующих документов: описание и оценка рабочего места, должностная инструкция, штатное расписание, перечень компетенций, условия занятости.

2. Привлечение кандидатов - обзор и оценка внешних и внутренних источников замещения вакансий, размещение объявлений о наборе, обращение в кадровые агентства и службу занятости.

3. Отбор кандидатов представляет собой такие мероприятия, как анкетирование, тестирование, получение рекомендаций, собеседование, принятие решения, подготовка трудового договора для будущего сотрудника.

При этом, отбор персонала также является второстепенной функцией в рамках системы управления персоналом, которая осуществляется предприятием для выявления необходимых будущих работников, которые могут быть пригодны в дальнейшем для должности. При этом, данный процесс является частью найма персонала. Далее необходимо дать характеристику отбора персонала с точки зрения разных ученых, которые когда-либо приводили его оценку.

А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова: «Отбор персонала - процесс, связанный с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на неё. Это процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определённых методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям».

В тоже время, по мнению Дементьевой А.Г., отбор персонала является латентной функцией предприятия, которая осуществляется участниками управленческого процесса и заключается в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления интеллектуальный, личностный и ресурсный

потенциал, способствующий формированию благоприятной ситуации как для субъекта, который проводит отбор, так и для дела, которое им реализуется.

Ряковский С.М. в свою очередь высказывает мнение, что если при отборе персонала зачастую используют формализованные, стандартизованные тестовые процедуры, то при подборе персонала используют наблюдение во время совместной деятельности, личный опыт взаимодействия.

Отбор персонала является процессом изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

2Анализ отбора персонала на примере ООО «Группа Снабкомплект»

Торговое предприятие ООО «Группа Снабкомплект» осуществляет свою торГОВО-хозяйственную деятельность и по своей организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банках России, круглую печать, бланки со своим наименованием и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Основным видом деятельности ООО «Группа Снабкомплект» является оптово-розничная торговля непродовольственными товарами. Основной профиль компании ООО «Группа Снабкомплект» заключается в реализации строительных материалов, оборудования и инструмента, которые применяются в таких сферах, как строительство, ремонт, отделка, садоводство, производство различной продукции.

ООО «Группа Снабкомплект» поставляет товар напрямую от крупных поставщиков и производителей и не тратит деньги на аренду огромного склада и «красивого» магазина.

Приоритетом ООО «Группа Снабкомплект» является постоянная забота об улучшении качества обслуживания при существенном снижении затрат клиентов. Такая политика привлекательна для клиента и побуждает его выбирать среди других – именно компанию ООО «Группа Снабкомплект», что позволяет быть уверенной в стабильном развитии компании не только в настоящее время, но и в будущем.

Необходимо представить полный процесс отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект» в таблице 1. Представленный процесс не имеет разделения этапов отбора на первичный и вторичный, поскольку основой отбора является ее пошаговая структура.

Подготовка процесса отбора начинается с формирования ключевых должностных обязанностей сотрудника. Оценка будущего работника покажет, насколько он соответствует будущей должности.

Таблица 1 – Существующий процесс отбора в ООО «Группа Снабкомплект»

Название этапа процесса	Владелец бизнес-процесса	Подэтапы
1. Составление плана структурированного интервью	Кадровый работник	1.1 Определение списка вопросов 1.2 Определение списка ответов, которые должен дать идеальный кандидат 1.3 Определение времени проведения собеседования 1.4 Определение места проведения собеседования
2. Анализ резюме	Кадровый работник	2.1 Проведение первичного отбора по резюме 2.2 Анализ качества заполнения резюме 2.3 Анализ опыта и его соответствия необходимому 2.4 Анализ имеющихся знаний и навыков 2.5 Анализ дополнительной информации о кандидате
3. Работа с анкетой	Кадровый работник	3.1 Корректировка анкеты под определенную вакансию 3.2 Заполнение кандидатом данной анкеты 3.3 Анкета отдается на проверку в службу безопасности 3.4 Сравнение данных в анкете с данными в резюме 3.5 Уточнение у кандидата всех выявленных несоответствий 3.6 Включение в собеседование дополнительных вопросов на основе заполненной анкеты
4. Структурированное собеседование	Кадровый работник	4.1 Представление и знакомство 4.2 Вопросы об опыте работы 4.3 Проверка имеющихся знаний и навыков (с помощью вопросов) 4.4 Рассказ о компании 4.5 Рассказ о самой вакансии 4.6 Вопросы на основе заполненной анкеты 4.7 Ответы на вопросы кандидата 4.8 Заключение договоренности о времени и месте следующей встречи или звонке
5. Принятие решение об отборе	Кадровый работник	5.1 Проверка анкеты службой безопасности 5.2 Анализ резюме, анкеты и результатов собеседования 5.3 Сравнение всей полученной информации с профилем вакансии 5.4 Принятие решение об отборе кандидата на вакантное место или продолжение отбора
6. Обмен впечатлениями с кандидатом	Кадровый работник	6.1 Звонок кандидату с отказом или предложением работы в компании 6.2 Получение обратной связи от кандидата 6.3 Заключение договоренности о следующей встрече или продолжение процесса отбора

Начало непосредственного процесса отбора в ООО «Группа Снабкомплект» и дальнейшая оценка проходит с помощью собеседования с кандидатом на должность для выявления его знаний, а также соответствия деловых и личностных качеств требованиям будущей занимаемой должности. Сюда можно включить следующее:

- опыт работы;
- профессионализм;
- наличие профильного образования;
- умение общаться с клиентами и коллегами;
- навыки управления людьми (для руководителей);
- оценка желания работать;
- управляемость и самокритичность;
- соответствие ожиданий кандидата требованиям к данной должности, уровню заработной платы.

При этом, проводимая оценка не имеет стандартизованных методов и подходов. Это является существенным недостатком, так как эффективность такой оценки минимальна.

Основным инструментом для оценки кандидата после собеседования является анкета. Именно с помощью нее анализируется предоставляемая информация о кандидате требованиям ООО «Группа Снабкомплект», а также выполняется процедура прохождения системы безопасности. Для определенных должностей анкета может корректироваться.

Подобного рода метод оценки персонала во время отбора имеет свои преимущества, однако его применение возможно только в виде дополнительной меры. На сегодняшний день этот метод применяется как основной инструмент, поскольку собеседование занимает достаточно мало времени, а вопросы исходят по большей части исходя из информации, представленной в анкете. Становится понятно, что подобная ситуация отрицательно сказывается на отборе персонала в ООО «Группа Снабкомплект».

Из первоначального анализа системы отбора можно сделать несколько выводов. В первую очередь стоит отметить, что отсутствуют четкие критерии определения эффективности системы отбора, а также критерии ее непосредственной оценки. Что еще более важно, так это отсутствие конкретных критериев оценки самого отбираемого персонала для будущей работы. Второй важный момент заключается в том, что согласно цели необходимо, чтобы вновь отбираемые сотрудники разделяли ценности ООО «Группа Снабкомплект», однако при этом в указанных методах отсутствуют инструменты, направленные на оценку этого.

Третий важный момент заключается в том, что используется небольшое количества традиционных и не самых высокоэффективных технологий. Это влияет на конечный результат отбора персонала, а также на последствия неправильной оценки персонала во время его отбора.

Все вышеуказанное делает систему отбора достаточно нестабильной и увеличивает вероятность ошибки принятия на работу сотрудника, не соответствующего требованиям ООО «Группа Снабкомплект».

Для оценки эффективности процесса отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект» важно провести дополнительный анализ. Для этого изучим данные за последние три года (см. табл. 2).

Таблица 2 – Анализ отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019
Количество человек принятых, чел.	3	4	5
Количество человек, прошедших адаптационный Период (3 месяца), чел.	1	2	2
Доля сотрудников, прошедших адаптацию, %	33	50	40

Таким образом, за все три года не более 50% человек, пришедших в компанию, остаются там работать после адаптационного периода. Это

является плохим показателем. При этом анализ подсистем во 2 главе показал, что в самой системе адаптации проблемы отсутствуют, так как все новички высоко оценивают ее уровень, система адаптации соответствует всем необходимым требованиям, систематизирована.

Для дальнейшего анализа проанализируем причины, по которым новички не прошли адаптационный период (см. табл. 7).

Таблица 3 – Анализ причин не прохождения адаптационного периода

Причины	2017	2018	2019
Уровень обучаемости, навыков, знаний не соответствует для дальнейшей работы, %	50	50	33
Нарушение правил, традиций компании, %	0	50	33
Плохие условия труда, включая мотивацию, %	0	0	0
Отношения с руководством, %	0	0	33
Отношения с коллективом, %	50	0	0

Соответственно, не смотря на проводимый отбор большая часть принятых сотрудников, как показывает дальнейшая практика их работы просто не соответствуют по обладаемым квалификациям должности, на которую они пришли. Кроме того, также одной из причин текучести среди новичков является не разделениями ими правил, ценностей, традиций компании. При этом есть увольнения, связанные с плохими отношениями как с руководством, так и с коллективом. Рассмотрим еще ряд показателей, позволяющих оценить систему отбора персонала в организации. С помощью формулы 4 рассчитаем коэффициент отбора персонала:

$$K_o = K_v / K_c, \text{ где}$$

K_o – коэффициент отбора, K_v – количество вакансий, K_c – число претендентов на вакансию.

$$K_o 2017 = 4/15 = 0,27.$$

$$K_o 2018 = 4/16 = 0,25$$

$$K_o 2019 = 6/21 = 0,28.$$

В целом, данный показатель можно считать высоким за весь анализируемый период. По формуле 5 рассчитаем коэффициент собеседований:

$K_c = K_{соб}/K_{пр}$, где

K_c – коэффициент собеседования

$K_{соб}$ – количество собеседований.

$K_{пр}$ – количество сделанных предложений по итогам собеседования.

$K_c 2017 = 13/8 = 1,6$

$K_c 2018 = 12/6 = 2$

$K_c 2019 = 17/10 = 1,7$.

Все показатели данного коэффициента являются слишком высокими, поскольку нормативное значение до 1,5. Соответственно, было сделано предложений больше, чем необходимо, что снижает эффективность отбора персонала. Исходя из этого мы можем сделать вывод, что существующий процесс отбора с используемыми технологиями не позволяет качественно оценить кандидатов и подобрать именно тех, которые бы соответствовали всем предъявляемым требованиям. На основании проведенного анализа системы отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект» можно выделить ряд недостатков существующей системы и процесса:

- используется минимум стандартных методов (анкетирование, собеседование и т.д.);
- размытые критерии оценки эффективности системы отбора (оценка проходит только с помощью вышеуказанных показателей, чего недостаточно);
- сотрудники и непосредственные руководители участвуют в отборе только формально;
- большая текучесть среди новых отобранных сотрудников по причине не соответствующих знаний и навыков.

Соответственно, автором были выявлены недостатки существующей процесса отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект», влияющие на его эффективность. На следующем этапе данной работы необходимо устраниить эти недостатки и повысить эффективность процесса отбора в компании.

3 Рекомендации по совершенствованию отбора персонала ООО «Группа Снабкомплект»

Для совершенствования процесса отбора персонала необходимо разработать модель компетенций, которая станет новой технологией для отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект». Модель компетенций будет состоять из:

1. Корпоративных компетенций.
2. Специальных компетенций.

Корпоративные компетенции предполагают соответствие работника корпоративным ценностям предприятия, а также существующей корпоративной культуре. Соответственно, данные компетенции являются общими для всего персонала. В свою очередь специальные компетенции относятся к конкретному работнику (должности).

При формировании собственной стратегии и деятельности ООО «Группа Снабкомплект» руководство основывалось и основывается сейчас на работниках в должности «менеджер-консультант», который представляет собой штатную единицу отдела продаж. Поэтому специальные компетенции будут выстраиваться по отношению к данной должности.

Чтобы определить, какие компетенции будут у менеджера-консультанта, кадровым работником использовались следующие методы:

1. Анализ целей ООО «Группа Снабкомплект».
2. Анализ корпоративной культуры, корпоративных ценностей.
3. Исследование при помощи критериальных выборок.
4. Группа экспертов.
5. «Экспертные системы» базы данных моделей компетенций.
6. Анализ рабочей задачи/функции должности.
7. Интервью по компетенциям.

Итак, представим первоначально корпоративные компетенции ООО «Группа Снабкомплект» (см. табл. 4).

Таблица 4 – Корпоративные компетенции ООО «Группа Снабкомплект»

Компетенции	Поведенческие уровни
Профессиональный рост и саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> – не видит необходимости в развитии и профессиональном росте; – с негативом относится к корпоративному обучению; – не предпринимает доп. усилий по собственному развитию; – не видит никаких недостатков в себе и зон развития; – признает необходимость обучения; – положительно относится к корпоративному обучению; – самостоятельно не занимается своим развитием; – не всегда на практике быстро применяет знания и навыки; – профессиональный рост очень важен; – видит зоны развития и знает, как с ними работать; – активно участвует в корпоративном обучении; – занимается саморазвитием; – инициирует корпоративное обучение; – готов помогать другим в профессиональном развитии; – приветствует обмен знаниями.
Клиентоориентированность	<ul style="list-style-type: none"> – свои личные интересы превыше интересов клиентов; – не принимает стандарты обслуживания; – не стремится удовлетворить потребности клиента; – вступает в конфликты с клиентами; – понимает важность качественного обслуживания клиентов; – хочет помочь клиенту, удовлетворить его потребности; – не всегда правильно использует стандарты обслуживания; – не может работать с особенно трудными клиентами; – интересы клиента превыше всего; – полностью соблюдает стандарты обслуживания; – даже самый трудный клиент для него лучший клиент; – знает, как работать с клиентами, удовлетворять их потребности; – выступает с инициативами по качеству обслуживания; – следит за другими сотрудниками, обучает их; – пропагандирует клиентоориентированность; – готов брать на себя решение проблем с клиентами.
Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none"> – все равно - выполнит свою работу или нет; – обвиняет обстоятельства, если не достигает результата; – не может работать на результат; – не стремится улучшать свои результаты; – делает все для достижения результата, но не всегда достигает; – неправильно выбирает инструменты достижения результата; – готов работать на результат; – нет постоянного улучшения результата; – всегда работает на результат; – понимает критерии результативности и следует им; – постоянно стремится улучшать свои результаты;

Данные компетенции касались всех сотрудников ООО «Группа Снабкомплект» вне зависимости от их должности. Стоит отметить, что у всех должностей есть специальные компетенции, связанные исключительно с их деятельностью, так как сотрудники на этих позициях выполняют различные функции, используя различные знания и навыки.

Кроме того, исходя из корпоративных компетенций можно подчеркнуть важность развития на предприятии, при этом обмен знаниями с коллегами, в этом отражается командный дух трудового коллектива предприятия. При этом в ООО «Группа Снабкомплект» каждый сотрудник должен быть ориентирован на результат.

Основным используемым инструментом будем интервью по компетенциям или PARLA-интервью.

Таким образом, с помощью данной последовательности вопроса можно будет выявить любую компетенцию кандидата. При этом не всегда обязательно оценивать каждую компетенцию в отдельности, так как это будет занимать много времени. Некоторые вопросы сразу будут давать интервьюеру индикаторы нескольких компетенций.

Ранее была разработана модель компетенций для менеджера-консультанта ООО «Группа Снабкомплект», но важно понять, какой уровень их развития при отборе кандидатов будет не допустимым, какой приемлемый, а какой желательный.

При этом, важно понимать, что разработаны будут как компетенции для менеджеров-консультантов, так и для корпоративной оценки. В случае эффективного применения специальных компетенций к менеджерам-консультантам со следующего года они будут внедрены для отбора персонала в другие подразделения. На данный момент, весь отбор персонала будет происходить исходя из корпоративных компетенций (исключение – отдел продаж).

Получается, что идеальной картиной для ООО «Группа Снабкомплект» является отбор кандидатов, у которых компетенции были бы все на уровне не

менее опыта. Далее в таблице 5 рассмотрим специальные компетенции менеджера-консультанта.

Таблица 5 – Специальные компетенции менеджера-консультанта

Компетенции	Поведенческие уровни
Коммуникабельность	Четко и ясно выражает свои мысли в любой ситуации Умеет грамотно общаться практически со всеми клиентами Старается говорить четко и ясно, но далеко не всегда это получается Достаточно тяжело идет на контакт с людьми
Инициативность	Всегда проявляет инициативу по решению тех или иных задач Проявляет инициативу только в самые сложные моменты Старается и не делать лишних действий, если это не требуется Не проявляет инициативу
Ориентация результат	Достигает поставленных целей и задач при любых условиях Старается использовать максимум своих возможностей, но не всегда это получается Достигает результата только в том случае, если это достаточно просто Часто не достигает результатов
Ответственность	Ответственен во всех делах, готов оказать помощь коллеге Выполняет то, что было поручено в срок Старается выполнять все работы в срок и в надлежащем качестве Низкий уровень ответственности, который выражается в частых опозданиях и потере клиента
Клиентоориентированность	Максимальная ориентация на клиента и высокий уровень доверия со стороны клиентов Выполняет свои задачи и удовлетворяет клиента Не всегда качественно работает с клиентами Клиентоориентированность отсутствует, сотрудник не старается привлечь их
Умение продаж	Имеет высокие показатели продаж и продает больше, чем указано в плане Выполняет план продаж Не всегда выполняет план продаж, случаются ошибки Часто случаются ошибки, план продаж не выполняется

Для повышения эффективность процесса отбора персонала необходимо внедрить интервью, а точнее его отдельные разновидности, которые стали применять в отечественных компаниях совсем недавно. В частности, предполагается внедрить в процесс отбора персонала ООО «Группа Снабкомплект» стрессовое интервью и Brainteaser-интервью. Также как и

использование подхода с соответствующими компетенциями внедрение новых тестов позволит более эффективно отбирать сотрудников.

Экономическая эффективность представленных ранее мероприятий доказана расчетами. В частности, будет сокращено затрачиваемое время на отбор персонала, а также снижаются затраты на ликвидацию последствий некачественного отбора. Кроме того, сам процесс отбора будет оптимизирован: повысится точность, эффект от отобранного персонала.

Заключение

Теоретический анализ показал, что отбор персонала как элемент системы управления персоналом организации необходим для того, чтобы максимально эффективно отбирать кадры на предприятие и, следовательно, повышать его кадровый потенциал.

Отбор персонала в организации представляет собой процесс, который необходим для выявления наиболее подходящих по ряду параметров кандидатов на должность, которые в дальнейшем могут пополнить трудовой коллектив предприятия.

Практический анализ показал, что исследуемое предприятие ООО «Группа Снабкомплект» занимается оптово-розничной торговлей и представляет достаточно большой ассортимент продукции. Организационная структура является линейно-функциональной. Система управления персоналом в ООО «Группа Снабкомплект» является комплексом различных мероприятий. Численность персонала оптимизирована. Единственной существенной проблемой является высокий процент увольнения работников по собственному желанию. Большая часть сотрудников увольняется именно по инициативе компании, так как в течение адаптационного периода было выявлено, что они полностью не соответствует требованиям компании.

На основании проведенного анализа системы отбора персонала в ООО «Группа Снабкомплект» можно выделить ряд недостатков существующей системы и процесса:

- используется минимум технологий;
- размытые критерии оценки эффективности системы отбора;
- сотрудники и непосредственные руководители участвуют в отборе только формально;

- большая текучесть среди новых отобранных сотрудников по причине не соответствующих знаний и навыков.

Первым мероприятием для совершенствования системы отбора стало внедрение модели компетенций, которая позволит структурировать показатели отбора персонала и конкретизировать результаты отбора кандидатов на должность. Оценка персонала при его отборе станет более точной, в связи с чем затраты предприятия снизятся в перспективе, поскольку не нужно будет искать новых работников в замену тех, что не выдержали испытательного срока и не нужно будет отправлять на обучение не подходящих по квалификации работников.

В частности, разработаны будут как компетенции для менеджеров-консультантов, так и для корпоративной оценки. В случае эффективного применения специальных компетенций к менеджерам-консультантам со следующего года они будут внедрены для отбора персонала в другие подразделения. На данный момент, весь отбор персонала будет происходить исходя из корпоративных компетенций (исключение – отдел продаж).

Кроме того, было предложено внедрение новых методов отбора персонала – стрессовое интервью и Brainteaser-интервью. Внедрение новых методов отбора персонала в деятельность кадрового подразделения, связанную с отбором персонала, позволит существенно повысить эффективность данного процесса в ООО «Группа Снабкомплект». При этом, будут внедрены новые виды интервью, использование которых позволит лучше изучить кандидата на должность в процессе отбора персонала.

Экономическая эффективность представленных ранее мероприятий доказана расчетами. В частности, будет сокращено затрачиваемое время на отбор персонала, а также снизятся затраты на ликвидацию последствий некачественного отбора. Кроме того, сам процесс отбора будет оптимизирован: повысится точность, эффект от отобранного персонала.