

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «СИНАРИС»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЫ

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 управление персоналом

Экономического факультета

Кузьмичевой Анастасии Александровны

Научный руководитель  
д.э.н., проф.

Н.С. Землянухина

подпись, дата

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

подпись, дата

Саратов 2021 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в следующем.

В настоящее время изменения в условиях деятельность предприятий выдвинули в качестве общего для всех предприятий требование ориентироваться на длительную перспективу, а не только на текущие потребности организации. Это требование касается всех видов ресурсов организации, в том числе человеческих. Связано это с тем, что сотрудники кроме выполнения своих непосредственных функций являются также активной силой производственного процесса. Они могут способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к темпам роста производства, а могут противодействовать каким-либо решениям работодателя. То есть, можно сказать, что в условиях рыночной экономики человек превратился из досадной статьи расходов в основной источник прибыли.

Таким образом, тема совершенствования управления подбором персонала в организации в настоящее время является очень актуальной, так как в условиях рыночной экономики качество персонала является главнейшим фактором, который во многих случаях определяет выживание и экономическое положение организаций.

Вместе с тем следует отметить, что не все отечественные организации уделяют должное внимание вопросу управления подбором персоналом.

Не является исключением и ООО «Синарис», в данном хозяйствующем субъекте несмотря на выстроенные процесс управления подбором персонала имеется ряд практических проблем, которые мы постараемся решить в рамках данного исследования.

Степень научной разработанности темы исследования – теоретической и методологической базой исследования являются как отечественные, так и зарубежные труды по совершенствованию подбора персонала. Наиболее известными отечественными исследователями являются: А.Я. Кибанов, М.Ю. Мелихова, Е.Б. Моргунова, Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, М.И. Магура, С.А. Шапиро и др., наиболее известными зарубежными

исследователями данной темы являются М. Армстронг, Г. Десслер, Дж. Коул, Г. Райтер и др.

Целью данной работы является исследование системы управления подбором персонала в ООО «Синарис».

Исходя из данных целей в рамках данной работы будут решаться следующие задачи:

- проанализировать понятие, сущность, цели и принципы управления подбором персонала в организации в современных условиях;
- проанализировать этапы управления подбором персонала в организациях;
- определить критерии оценки эффективности управления подбором персонала в организации;
- проанализировать систему управления подбором персонала в ООО «Синарис» и выявить ее проблемы;
- разработать направления совершенствования управления подбором персонала в ООО «Синарис».

По структуре выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, каждая из которых включает в себя по три параграфа, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе исследования «Теоретические основы исследования управления подбором персонала» проводится анализ теоретических положений, в частности, анализируется понятие управления подбором персонала, этапы управления подбором персонала, цели управления подбора персоналам, а также критерии оценки эффективности управления подбором персонала.

Во второй главе работы «Анализ управления подбором персонала в ООО «Синарис»» проводится исследование управления подбором персонала на примере конкретной организации – ООО «Синарис», в ходе которого выявляются проблемы управления подбором персонала в данной организации.

В третьей главе работы «Направления совершенствование управления подбором персонала в ООО «Синарис» предлагаются пути совершенствования системы управления подбором персонала в ООО «Синарис» и дается экономическое обоснование предложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В рамках первой главы работы автор исследовал теоретические положения темы выпускной квалификационной работы.

В первом параграфе данной главы проведен анализ понятия, целей и принципов управления подбором персонала в организации.

Так исследовались предлагаемые в отечественной научной литературе определения управления подбором персонала и его признаки. Проанализированные определения отечественных авторов позволяют сделать вывод о том, что управление подбором персонала представляет собой систему целенаправленных и сменяемых друг друга действий (этапов), целью которых является привлечение на вакантное место кандидатов, соответствующих требованиям определённой должности в организации. Понятие управления подбором персонала складывается из нескольких обязательных признаков.

На основе комплексного изучения научной литературы, сделан вывод о том, управление подбором персонала в организации основывается на ряде принципов: плавности, альтернативности и принципе активного подбора.

Во втором параграфе первой главы проведено исследование основных этапов управления подбором персонала:

1. появление вакансии в организации;
2. оценка особенностей и требований должности, на которую производится подбор;
2. процесс привлечения кандидатов на вакансию;
3. процесс отбора кандидатов;
4. процедура найма;
5. завершение подбора (успешное прохождение сотрудником испытательного срока).

Сделан вывод о том, что процесс управления подбором персонала заканчивается принятием на работу конкретного человека, который наиболее успешно из всего круга претендентов прошёл ступени отбора, либо включением данного человека в резерв организации, в некоторых ситуациях возможен отказ всем кандидатам, если подходящая кандидатура не была найдена.

В процессе подбора и отбора персонала на каждой ступени отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определённым организацией критериям.

В третьем параграфе главы рассматривались критерии оценки эффективности управления подбором персонала, это связано с тем, что эффективность работы службы управления персоналом в значительной степени зависит от эффективности процедуры подбора персонала. Для компенсации или устранения ошибок, допущенных на этом этапе, организации приходится нести значительные дополнительные расходы.

Для оценки эффективности подбора кандидатов на работу используют несколько показателей, оценивающих экономическую эффективность либо результативную эффективность.

1. Выполнение планов набора персонала – показатель результативности, но без учета экономичности.
2. Показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли – комплексный показатель и экономичности, и результативности.
3. Увеличение/уменьшение расходов на подбор персонала – показатель экономичности без учета результативности.
4. Количество уволившихся в процессе испытательного срока (в течение года) – показатель результативности, но без учета экономичности.

В рамках второй главы работы проведен анализ конкретной организации – ООО «Синарис», которая выступает базой исследования.

В первом параграфе данной главы выпускной квалификационной работы дана общая характеристика организации, а именно раскрыты следующие характеристики:

- основные виды его деятельности;
- среднесписочная численность;
- информация о персонале организации;
- основные финансовые показатели деятельности.

Во втором параграфе рассматриваемой главы были подробнейшим образом проанализированы этапы управления подбором персонала в ООО «Синарис».

В настоящее время управление подбором персоналом в ООО «Синарис» относится к функции отдела кадров организации.

В данной организации используются стандартные варианты при подборе и отборе персонала на вакантные должности:

а) Предварительный отбор претендентов. Предварительный отбор осуществляется на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. Анкета разрабатывается отделом кадров с учётом специфики должности, содержит биографические сведения об образовании, о стаже, опыте работы;

б) Первичное собеседование, которое проводят для того, чтобы детально познакомится с претендентом для определения его пригодности к выполнению будущей работы. В процессе собеседования претендент должен получить информацию об ООО «Синарис» и будущей деятельности, которая определит степень его заинтересованности к предложенной работе. Основная часть собеседования – интервьюирование претендента.

в) Оценка претендентов. На данном этапе выявляют потенциал претендентов, их способность адаптироваться к работе коллективе. Оценка претендентов проводится методами тестирования и собеседования;

г) Проверка представленной документации. На данном этапе проводят анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих претендента. После проведения всех указанных этапов, директор решает, соответствует ли кандидат данной должности.

Метод собеседования является ключевым при подборе персонала в организации, другие методы либо не используются, либо используются крайне редко, так, например, современные методы подбора практически не используются.

По итогам анализа сделан следующие выводы.

В управлении подбором персонала в ООО «Синарис» участвуют три структурных звена организации: во-первых, руководитель организации, во-вторых, отдел кадров организации как основной структурный элемент организации, отвечающий за систему управления персоналом, в-третьих, руководитель структурного подразделения на вакантное место, в котором производится отбор.

Процесс подбора управления подбором персонала в организации проходит по определенным этапам выработанным практикой этапам, которые являются традиционными (представление резюме, собеседование и т.д.). В то же время в организации не используются современные методы управления подбором персонала, что, на наш взгляд, является недостатком.

Также значительным минусом управления подбором персонала в ООО «Синарис» является отсутствие положения о подборе и расстановке персонала в организации, которое бы закрепляло основные направления политики организации по данному направлению.

В третьем параграфе данной главы была проведена оценка эффективности управления подбором персонала в ООО «Синарис». В частности, отмечается, что в ООО «Синарис»:

– план набора сотрудников в организацию выполняется примерно на 80%, иногда бывают сложности перед сезоном с набором сотрудников, это связано с

тем, что не всегда удается сделать правильный выбор, так как многие квалифицированные кадры уходят к конкурентам и приходится выбирать из неопытных специалистов;

– роста затрат на поиск сотрудников не наблюдается, показатель затрат остается примерно на том же уровне несколько лет. Вместе с тем некоторые мероприятия по подбору персонала, которые осуществляются на возмездной основе, можно заменить мероприятиями, за которые не нужно будет платить (постоянные публикации в газете, осуществляемые на платной основе целесообразно заменить на безвозмездное размещение в сети Интернет или ЦЗН Ленинского района информации о вакансиях в организации);

– количество уволившихся сотрудников в период испытательного срока составляет 14% по итогам 2020 года, что, наш взгляд, недопустимо много и свидетельствует о том, что подбор сотрудников проводится не всегда эффективно. В данном случае прослеживается прямая связь между использованием одних и тех же методов подбора персонала, еще раз подчеркнем, что использовать методы подбора лучше в совокупности традиционных и современных.

Для повышения эффективности управления подбором персонала в ООО «Синарис» необходимо решить ряд вопросов (проблем), которые были выявлены нами в ходе анализа управления подбором персонала данной организации:

- отсутствие положения о подборе и расстановке персонала в организации, которое бы закрепляло основные направления политики организации по данному направлению;
- неудовлетворительная работа организации в сети Интернет, в целях поиска путей привлечения кандидатов на вакантные должности;
- оставление без внимания в процессе подбора персонала современных методов отбора;
- текучесть персонала.

В рамках третьей главы выпускной квалификационной работы автором предлагаются основные направления совершенствования действующей практики управления подбором персонала в ООО «Синарис».

В рамках первого параграфа данной главы выдвинуто предложение по внедрению Положения о подборе персонала и специальной штатной единицы в организацию.

Автором подчеркивается, что внедрение Положения о подборе персонала в ООО «Синарис» будет являться первым кирпичиком в строительстве эффективной системы персонала организации. Данный документ разрабатывается и утверждается в целях регламентации и формирования «прозрачной» технологии подбора персонала в компанию.

Самая важная положительная черта подобного локального акта в организации заключается в том, что он содержит выражение и закрепление всех ступеней и этапов подбора персонала, основных принципов данного процесса, ответственных лиц на каждом этапе, а самое главное позволяет постоянно совершенствовать данный процесс, внося изменения и дополнения, которые вызваны современными тенденциями и обстоятельствами.

Далее описывается процедура внедрения Положения о подборе персонала с описанием всех составных шагов.

Помимо принятия Положения о подборе персонала в ООО «Синарис» необходимо рассмотреть вопрос о введении в отделе кадров специальной штатной единицы – менеджер по подбору персонала на полставки.

Для указанной штатной единицы будет необходимо разработать должностную инструкцию. В обязанности менеджера по подбору персонала следует включить:

- обеспечение укомплектования организации сотрудниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;
- определение потребности в персонале организации;
- изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

- осуществление подбора кадров;
- доведение информации по всем кадровым вопросам до сотрудников организации;
- участие совместно с директором в принятии решений о найме конкретных сотрудников на вакантные должности;
- и т.д.

Необходимость введения специальной должности менеджера по подбору персонала в ООО «Синарис» обусловлена тем, что процесс управления подбором персонала представляет собой тяжелый и постоянно идущий в организации процесс, для повышения эффективности которого необходимо ответственное должностное лицо, обладающее соответствующим высшим образованием и компетенцией.

В рамках второго параграфа третьей главы внедрению современных методов поиска персонала и отбора персонала.

В частности, предлагается сделать следующие шаги: активизировать работу организации в сети Интернет для поиска новых кандидатов на должность и усовершенствовать систему методов отбора персонала в организации, добавив к устоявшимся в организации традиционным методам отбора, современные методы (стрессовые собеседования, интервью по компетенциям).

В рамках третьего параграфа данной главы приводится экономическое обоснование предлагаемых мероприятий, направленных на совершенствование системы управления подбором персонала.

По итогу проведенного исследования отмечается, что предложенные мероприятия по повышению эффективности системы управления в ООО «Синарис» не потребуют значительных финансовых затрат организации. В 2022 году на их осуществление необходимо будет выделить 223276 руб.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Исследование, проведенное в рамках выпускной квалификационной работы, позволяет сделать следующие выводы.

Управление подбором персонала представляет собой систему целенаправленных и сменяемых друг друга действий (этапов), целью которых является привлечение на вакантное место кандидатов, соответствующих требованиям определённой должности в организации. Управление подбором персонала в организации основывается на ряде принципов: плавности, альтернативности и принципе активного подбора.

Управление подбором персонала в организации состоит из самостоятельных сменяемых друг друга этапов: появление вакансии в организации; оценки особенностей и требований должности, на которую производится подбор; процесса привлечения кандидатов на вакансию; процесса отбора кандидатов; процедуры найма сотрудника, в некоторых случаях для вновь принимаемых работников устанавливается испытательный срок.

В процессе подбора и отбора персонала на каждой ступени отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определённым организацией критериям. Использование всех ступеней в процессе отбора и подбора персонала обеспечивает сведение к минимуму ошибок в отборе персонала.

Анализ управления подбором персонала в ООО «Синарис» позволяет сделать следующие выводы:

В управлении подбором персонала в ООО «Синарис» участвуют три структурных звена организации: во-первых, руководитель организации, во-вторых, отдел кадров организации как основной структурный элемент организации, отвечающий за систему управления персоналом, в-третьих, руководитель структурного подразделения на вакантное место, в котором производится отбор.

Процесс подбора управления подбором персонала в организации проходит по определенным этапам выработанным практикой этапам, которые являются традиционными (представление резюме, собеседование и т.д.).

Основными проблемами управления подбора персонала в ООО «Синарис» являются:

- отсутствие положения о подборе и расстановке персонала в организации, которое бы закрепляло основные направления политики организации по данному направлению;
- отсутствие профессионального менеджера по управлению персоналом;
- неудовлетворительная работа организации в сети Интернет, в целях поиска путей привлечения кандидатов на вакантные должности;
- оставление без внимания в процессе подбора персонала современных методов отбора;
- текучесть персонала.

Для решения вышеуказанных проблем и повышения эффективности системы управления подбором персонала в ООО «Синарис» предлагаем следующее:

- внедрить должность менеджера по персоналу, который будет выполнять все обязанности по управлению подбором персонала;
- разработать и внедрить Положения о подборе персонала в ООО «Синарис» как основополагающий документ по управлению подбором персонала в данной организации;
- активизировать работу в сети Интернет, в целях привлечения кандидатов на вакантные в организации должности посредством создания сайта и аккаунтов в социальных сетях;
- усовершенствовать систему методов отбора персонала, дополнив традиционные методы, применяющиеся в ООО «Синарис» современными методами, такими как стресс-собеседование и интервью по компетенциям.

Реализация вышеуказанных предложений не только позволит решить существующие проблемы в ООО «Синарис», но и позволит вывести управление подбором персонала в данной организации на совершенно иной уровень.

Расчет необходимых затрат на внедрение предложений по совершенствованию системы управления подбором персонала в ООО «Синарис» составил 223276 руб.