

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ
ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО
«АВТОПАРТНЕР»)

студента 5 курса 541 группы
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Управление персоналом организации»
Экономического факультета

Гулиева Эльмира Пахливановича

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.А. Александрова
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорофеева
инициалы, фамилия

Саратов 2025

Введение. Актуальность данной темы заключается в том, что во все времена отбор сотрудников старались проводить тщательно, поскольку качество человеческих ресурсов определяло возможности организации. Однако ранее отбор осуществлялся без помощи научно обоснованных критериев, принципов и методов, с опорой на интуицию и метод проб и ошибок. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей организации в квалифицированном персонале, но и весьма дорогостоящим и рискованным.

Практика свидетельствует, что грамотно проведенный отбор спасает организацию от ненужных ей людей, помогает рационально использовать профессиональные возможности человека, способствует накоплению профессионального опыта предшествующих поколений. Отбор персонала оказывает решающее влияние на результативность всех последующих персонифицированных технологий кадрового менеджмента.

Целью данной выпускной квалификационной работы является: анализ процесса отбора персонала, а также разработка рекомендаций по его совершенствованию на примере ООО «АвтоПартнер».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- ✓ рассмотреть теоретические аспекты исследования отбора персонала в организации, изучить понятия отбора персонала разных авторов, определить основные цели отбора персонала, а также рассмотреть основные этапы и методы отбора персонала в организации;

- ✓ изучить общую хозяйственную деятельность ООО «АвтоПартнер»;

- ✓ рассмотреть основные этапы отбора персонала в ООО «АвтоПартнер»;

- ✓ определить основные методы отбора персонала в ООО «АвтоПартнер»;

- ✓ разработать основные рекомендации по совершенствованию отбора персонала в ООО «АвтоПартнер», обосновать их эффективность.

Объектом исследования является изучение процесса отбора персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические аспекты отбора персонала в организации» рассмотрены понятие и цели отбора персонала в организации, а также этапы и методы процесса отбора персонала в организации.

Отбор персонала – это вид управленческой деятельности, с помощью которой организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.¹

Однако самым содержательным является понятие, что профессиональный отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы.²

Отбор персонала в организацию начинается после представления соискателем и изучения специалистами по кадрам базовых сведений. Если по результатам аудита кандидат рассматривается как потенциальный сотрудник организации, его приглашают на собеседование. Оно проходит в несколько этапов, на каждом из которых часть заявителей отпадает, когда выясняется

¹ Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2019. – С. 79

² Ильченко, С. В. Отбор персонала как составляющая кадровой политики организации [Электронный ресурс] Режим доступа: https://obe.ru/journal/2019_1-13/ilchenko-s-v-otbor-personala-kak-sostavlyayushhaya-kadrovoj-politiki-organizatsii/ (Дата обращения: 05.12.2024 г.)

частичное несоответствие заявленным требованиям. Многоступенчатая организация отбора при найме персонала снижает вероятность допустить ошибки при выборе нового работника.

Отбор персонала – довольно сложный процесс, состоящий из множества этапов. Основными этапами этого процесса являются предварительный отбор, заполнение заявлений и анкеты, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, а в некоторых случаях и прохождение медицинского осмотра.

Отбор персонала на сегодняшний день осуществляется с помощью многочисленных методов, которые делятся на две большие группы: традиционные и нетрадиционные. В последнее время организации стараются применить новые нетрадиционные методы отбора персонала, которые предполагают значительную гибкость процедур, что снижает вероятность предварительной подготовки кандидата. С их помощью можно оценить реальный уровень владения управленческими навыками, усвоения информации, тип мышления. Нетрадиционными методами отбора персонала являются: отбор по компетенциям, стрессовое интервью, brainteaser-интервью (головоломка), бизнес-кейсы, прохождение полиграфа, техническое собеседование.

В современных условиях рынка при отборе персонала совмещают традиционные методы, проверенные временем, и нетрадиционные, показывающие истинные качества и навыки кандидата. Это способствует повышению эффективности организации, поддержанию и увеличению конкурентоспособности.

Во второй главе «Анализ процесса отбора персонала ООО «АвтоПартнер» дана общая характеристика хозяйственной деятельности данной организации, а также произведен анализ и оценка этапов и методов отбора персонала в данной организации.

Компания «АГАТ» – один из крупнейших автохолдингов России. Общество с ограниченной ответственностью ООО «АвтоПартнер» входит в

состав данного холдинга и его основным видом деятельности является Торговля автотранспортными средствами.

В ООО «АвтоПартнер» соискатели на объявленную должность проходят отбор в несколько этапов. Одним из заключительных этапов процесса отбора персонала в данной организации является экзамен на знание правил, должностных инструкций, ассортимента автосалона и т.д.

Практика показывает, что достаточно большое количество претендентов не проходят с первого раза аттестацию. Это связано с тем, что многие из тех, кто проходит стажировку не придают большого значения аттестации в надежде, что хорошие результаты их деятельности позволят получить работу без особых усилий на экзамене.

На разных этапах отбора персонала ООО «АвтоПартнер» применяет различные методы отбора. В основном это традиционные методы, к которым относятся тестирование, анкетирование, телефонное интервью и т.д.

Причем независимо от того на какую должность отбирается сотрудник применяются одни и те же методы на одних и тех же этапах, т.е. для всех вакансий применяется один и тот же алгоритм.

В третьей главе «Направления совершенствования отбора персонала в ООО АвтоПартнер» предложено разделить процесс отбора для разных категорий персонала, а также применить метод «Техническое собеседование» для отбора технического персонала.

Для финансистов, юристов, маркетологов, специалистов по логистике и закупкам стоит упростить «реальный» процесс отбора и убрать из него такой пункт, как «Тест-драйв». Для отбора данных сотрудников должны быть важны их знания и навыки работы, имеющийся опыт работы, рекомендации с предыдущего места работы. А вот умение водить, может быть пожеланием и одним из плюсов, но не должно влиять на решение об их приеме или отсеивании, так как в прямые обязанности данных работников не входит вождение автомобиля.

Для менеджеров по продажам, которые по должностным инструкциям обязаны оказывать клиенту консультационные услуги, показать ему в полной мере автомобиль, при необходимости продемонстрировать, как он ведет себя на дороге, либо провести Тест-драйв, процесс отбора стоит оставить в том виде, в котором он существует в настоящий момент, только лишь необходимо приблизить его к «идеальному» процессу, прописанному в документах ГК «АГАТ».

Для сотрудников сервисной и технической службы стоит убрать этап «Собеседование с директором», так как техническая сторона работы должна рассматриваться на практике, а не на словах. И по той же причине стоит добавить такой этап, как «Техническое собеседование».

Техническое собеседование для работников автосервиса (СТО) направлено на оценку их практических навыков и технических знаний в области обслуживания автомобилей. Оно может включать вопросы о диагностике и ремонте узлов и агрегатов, знании инструментов и оборудования, а также об умении работать с диагностическим оборудованием и схемами.

Основные этапы проведения технического собеседования для сотрудников ООО «АвтоПартнер» (Рисунок 1).

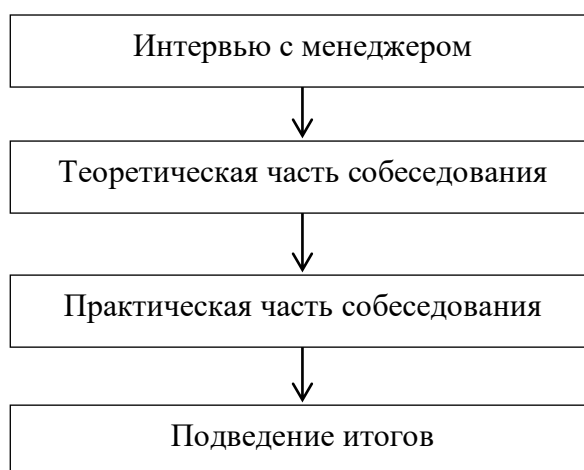


Рисунок 1 – Процесс проведения технического собеседования в ООО «АвтоПартнер»

После проведения «Технического собеседования» при условии, что кандидат устроил интервьюеров, соискатель приглашается на следующий этап отбора.

Разделение процессов отбора персонала для различных категорий сотрудников не потребует особых дополнительных расходов. Однако данная рекомендация позволит ООО «АвтоПартнер» избежать путаницы и обобщенных критериев оценки кандидатов, что особенно актуально для вакансий, где не требуется тот или иной навык, но его наличие проверяется в процессе отбора, что приводит не только к существенной потере времени, но и ошибочным выводам в отношении профессионализма соискателя.

Ни один применяемый алгоритм не гарантирует, что выбор будет сделан правильно. Ведь даже самый подходящий кандидат в силу каких-либо обстоятельств в какой-то момент может подвести организацию. Однако чем правильнее подобран алгоритм отбора персонала, тем меньше вероятность сделать неправильный выбор.

Поэтому разделение алгоритмов отбора персонала для разных категорий сотрудников ООО «АвтоПартнер» позволит сократить вероятность неправильного выбора.

По статистическим данным применение технического интервью для отбора сотрудников технических и сервисных служб позволяет более тщательно отбирать персонал на данные вакансии, тем самым на 5% снизить уровень текучести среди этих сотрудников.³ (табл.1).

Таблица 1 – Результаты расчетов показателей движения персонала сервисной и технической службы ООО «АвтоПартнер»⁴

Показатель	Результат		Темп роста,%
	2023	2024	
Среднесписочная численность персонала (\bar{P}), чел.	13	11	76,9
Численность работников уволившихся по собственному желанию и по инициативе			

³ Авруцкая, С. Г., Воробьева, Т. Ю. Современные методы отбора персонала в России / Успехи в химии и химической технологии. – 2019. Том 28. – № 4. – С. 108

⁴ Таблица составлена автором на основе данных Годовых отчетов по персоналу ООО «АвтоПартнер» за 2023 – 2024 гг.

работодателя (P _{ув}), чел.	4	3	75%
Коэффициент текучести кадров (К _т), %	30,8%	30%	97,4%

Из Таблицы 1 видно, что коэффициент текучести сотрудников сервисной и технической службы ООО «АвтоПартнер» в 2024 г. составил – 30%.

Рассчитаем, как он предположительно изменится после применения технического интервью для отбора данных сотрудников:

$$30 - 30 * 0,05 = 28,5\%$$

Таким образом, коэффициент текучести кадров после применения технического интервью сможет снизиться на 1,5% по сравнению с 2023 г.

Оптимизация подбора персонала за счет точной оценки знаний и навыков позволяет сократить время и ресурсы, затрачиваемые на обучение новых сотрудников. Кроме того если сотруднику требуется минимальное обучение, то он быстрее адаптируется к новому месту работы и начинает приносить пользу организации. Исследователи определили, что применение технического интервью позволяет сократить расходы на обучение и адаптацию персонала на 3%.⁵ (табл.2).

Таблица 2 – Расходы на обучение и адаптацию сотрудников сервисной и технической службы ООО «АвтоПартнер»

Категория затрат	Сумма, тыс. руб.
Затраты на обучение	96 750
Затраты на адаптацию	34 836
Итого	131 586

Из Таблицы 2 видно, что общие затраты ООО «АвтоПартнер» на обучение и адаптацию сотрудников сервисной и технической службы в 2024 г. составили 131 586 руб.

Рассчитаем как предположительно изменятся эти затраты после применения технического интервью для отбора данной категории сотрудников:

$$131\ 586 - 131\ 586 * 0,03 = 127\ 638,42\ \text{руб.}$$

⁵ Авруцкая, С. Г., Воробьева, Т. Ю. Современные методы отбора персонала в России / Успехи в химии и химической технологии. – 2019. Том 28. – № 4. – С. 109

Более качественный отбор персонала способствует созданию более сильной и эффективной рабочей команды, способной решать поставленные задачи с минимальными затратами.

Если организация эффективно подбирает персонал, то это может способствовать повышению удовлетворенности сотрудников, которые чувствуют, что их знания и навыки ценятся. Следовательно, они становятся более мотивированными и результативными.

Более квалифицированные специалисты реже допускают ошибки при выполнении работ, что приводит к увеличению удовлетворенности клиентов и снижению количества жалоб.

Кроме того когда клиенты знают, что в организации работают квалифицированные специалисты, больше доверяют ей и рекомендуют ее своим друзьям и знакомым. Это становится особенно важным для удержания и привлечения владельцев «возрастных» машин, т.к. многие клиенты после того, как у машины истекает срок гарантии уходят к «гаражным» мастерам.

Таким образом, эффективность применения технического интервью в первую очередь связана с повышением точности подбора персонала и уменьшением затрат на обучение и адаптацию новых сотрудников. А также может способствовать созданию более сильной и эффективной рабочей команды.

В целом, применение технического интервью может принести значительно важные социальные выгоды как для ООО «АвтоПартнер», так и для сотрудников, повышая эффективность работы и качество отбора персонала.

Заключение. В ходе написания данной выпускной бакалаврской работы было рассмотрено несколько определений и найдено наиболее подходящее определение отбора персонала, также были определены его основные цели, рассмотрены основные методы и главные этапы данного процесса.

В ходе дальнейшей работы была дана общая характеристика деятельности ООО «АвтоПартнер», которая показала, что данная организация является одним из автоцентров, который входит группу компаний «АГАТ» – один из крупнейших автохолдингов России. Данная ГК представлена в 18 городах нашей страны и имеет 165 дилерских центров.

Проведенный анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «АвтоПартнер» показывает, что исследуемая организация находится в достаточно нестабильном финансовом положении. Об этом свидетельствуют колебания показателей чистой прибыли организации в 2021 – 2024 гг. Кроме того данные выводы подтверждаются и показателями финансовых коэффициентов.

Проведенный далее анализ процесса и методов отбора персонала показал, что в ООО «АвтоПартнер» соискатели на объявленную должность проходят отбор в несколько этапов. Одним из заключительных этапов процесса отбора персонала в данной организации является экзамен на знание правил, должностных инструкций, ассортимента автосалона и т.д.

Кроме того было определено, что достаточно большое количество претендентов не проходят с первого раза аттестацию. Это связано с тем, что многие из тех, кто проходит стажировку не придают большого значения аттестации в надежде, что хорошие результаты их деятельности позволят получить работу без особых усилий на экзамене. Такое отношение у стажеров складывается из-за незаинтересованности в своей работе у приставленных к ним наставников. Зачастую наставник забывает объяснить важность прохождения экзамена или сам халатно относится к своей работе.

На разных этапах отбора персонала ООО «АвтоПартнер» применяет различные методы отбора. В основном это традиционные методы, к которым относятся тестирование, анкетирование, телефонное интервью и т.д.

Причем независимо от того на какую должность отбирается сотрудник применяются одни и те же методы на одних и тех же этапах, т.е. для всех вакансий применяется один и тот же алгоритм.

Проведенный анализ численности и коэффициентов движения персонала подтвердил, что при отборе персонала допускаются ошибки, поэтому в организации присутствует достаточно высокий коэффициент текучести кадров.

Таким образом, учитывая все результаты проведенного анализа, можно говорить о том, что процесс отбора персонала имеет свои недостатки, которые требуют доработки со стороны руководства автоцентра.

Одним из направлений совершенствования отбора персонала ООО «АвтоПартнер» было предложено разделение процесса отбора персонала для разных категорий работников. Данное предложение заключается в том, что для отбора разных категорий сотрудников будут применяться разные процессы. Данное обстоятельство поможет сократить время на отбор, улучшить качество отбора, разграничить критерии отбора (то, что не нужно одним, для других может быть необходимым) и т. д.

Следующим направлением совершенствования отбора персонала является применение нового нетрадиционного метода – «Техническое собеседование». Данный этап заключается в применении для отбора сотрудников ООО «АвтоПартнер» так называемого технического интервью, когда соискатель на практике показывает интервьюерам свои умения и навыки в режиме реального времени.

Для подтверждения эффективности всех предложенных рекомендаций были определены основные показатели, результаты которых смогут измениться после их реализации, а также описана их социальная эффективность.