МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование технологии подбора персонала на производственном предприятии (на примере АО «Радиозавод»)»

Студент	08.06.2020 (подпись, дата)	Авдонина А.Ю. (фамилия, инициалы)
Руководитель	08.06.2020 (подпись, дата)	Каримова Л.Ф. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	11.06.2020 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 8.06.20, № 9)

Заведующий кафедрой _____ Кошарная Г.Б.
(подпись)

Работа защищена с оценкой хорошо (протокол ГЭК от 24 июня 20, № 13)

Секретарь ГЭК _____ Корж Н. В.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…… 5

ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА 8

1.1 Подбор персонала: понятие, критерии и методы… ……..……8

1.2 Технология подбора персонала на предприятии .……17

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА АО «РАДИОЗАВОД»... ……28

2.1 Зарубежный и отечественный опыт использования технологии подбора персонала на производственных предприятиях…….27

2.2 Технология подбора персонала на АО «Радиозавод» и пути ее совершенствования 36

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...49

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.……...51

ПРИЛОЖЕНИЯ……...…...56

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях постоянного роста потребностей населения, служба персонала занимает важнейшее место при осуществлении хозяйственной деятельности организации. Для каждого менеджера по персоналу технология подбора персонала особенно важна. Так как именно подобранный персонал впоследствии будет способствовать повышению эффективности работы и финансовой устойчивости компании.

Актуальность исследования заключается в том, что подбор кадров является важным шагом в построении бизнеса, поскольку сохранение и развитие сотрудников с учетом интересов организации имеют решающее значение для успешной системы управления персоналом. Современные организации должны быть в состоянии создать потенциал, который не только поможет своевременно и надлежащим образом реагировать на последствия изменений внешней среды, но и позволит компании изменять среду, а также развивать различные подсистемы.

На современном высоко конкурентном рынке компании, в которых работают самые профессиональные, эффективные и инициативные люди, достигают основных преимуществ. По этой причине качественное кадровое обеспечение и постоянный мониторинг соблюдения сотрудниками организационных требований является наиболее важным направлением для руководства. Рекрутинговые функции на предприятии считаются одними из самых важных в современных условиях. Особенностью подбора, вопреки отбору, является то, что когда проводится подбор персонала, его знания, навыки, способности и личные качества сравниваются с потребностями должности, а при отборе кандидатов их характеристики сравниваются друг с другом с целью отбора, наиболее квалифицированного.

Вопрос подбора персонала в современной теории и практике управления персоналом представляет интерес для многих ученых. Демина Н.

рассматривает развитие идей и технологии в области подбора персонала. Е. Мамонов и Т. Жулябин анализируют результаты исследований эффективности технологии подбора персонала в организации. М. Б. Курбатова и Е. Моргунов разбирают современные технологии использования рабочих. Специалист в области управления персоналом А. Я. Кибанов изучает конкретные методы подбора и расстановки кадров в компании.

Объектом выпускной квалификационной работы является технология подбора персонала.

Предметом выпускной квалификационной работы является технология подбора персонала в АО «Радиозавод».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение технологии подбора персонала на производственном предприятии на примере АО «Радиозавод» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

– Рассмотреть, обобщить и систематизировать взгляды отечественных специалистов на содержание понятия «подбор персонала», рассмотреть его виды и функции.

– Рассмотреть теоретические основы технологии подбора персонала на предприятии.

– Изучить зарубежный и российский опыт технологии подбора персонала на производственном предприятии.

– Проанализировать существующую технологию подбора персонала АО «Радиозавод».

– Разработать рекомендации по совершенствованию технологии подбора персонала АО «Радиозавод».

Основным методом исследования выступает теоретический анализ, имеющейся литературы по данной тематике, изучение и рассмотрение опыта

различных отечественных и зарубежных компаний, анализ документов компании, а также глубинное интервью.

Выпуская квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1 Подбор персонала: понятие, критерии и методы

Современное общество считается веком развитой технологии и временем развитых рыночных взаимоотношений. Успешны те предприятия, в которых работают и исполняют профессионально свои обязанности высококвалифицированные специалисты. Соответственно, гуманитарные науки, такие как управление персоналом, теория организации, психология, обращают особое внимание на человеческие ресурсы. Если в 20 веке успех предприятий зависел от научно-технического прогресса, то в 21 веке большинство мировых лидеров могут позволить себе лучшие технологии [1]. Следовательно, для успешного и эффективного развития, а также для обладания высокой конкурентоспособностью, организациям необходимо обладать тем, чего нет у конкурентов, и на передний план вышел человеческий ресурс.

Однако, в современном мире, когда люди научились преувеличивать свои достоинства и скрывать недостатки, стало сложно определять и подбирать наиболее квалифицированных и умелых специалистов. Следовательно, подбор персонала стал главным элементом в системе управления персоналом. Так, в 21 веке настоящим конкурентным преимуществом организации стал кадровый состав, который отличается от остальных своим умением, знанием, навыками и профессионализмом. Соответственно, именно поэтому возрос интерес к подбору персонала на предприятие, так как именно от состава и качества персонала зависит дальнейшая деятельность компании.

Прежде чем изучить процесс подбора персонала, следует определить сущность понятия «подбор персонала» в работах отечественных авторов.

Так, по мнению И. Дураковой, подбор персонала означает серию мероприятий и программ, которые проводятся руководством компании или организации вместе с менеджером по персоналу, чтобы определить из списка претендентов лицо или лица, наиболее подходящие для вакантной работы [10 с. 256]. Естественно, менеджер и персонал отдела кадров будут рассматривать те качества и свойства личности претендующего на определенную должность, которые необходимы для определенного рода деятельности.

По мнению Я. Герасиной, подбор персонала — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва [3, с. 37].

Жулябина Д. под подбором персонала понимает систему мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности [12, с. 120].

Подбор кадров по Кондратенко А. — это определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работ [23, с. 70].

Специалист в области управления персоналом А. Кибанов утверждает, что подбор персонала – это неразрывный процесс, состоящий из шести важнейших стадий. Так, по мнению автора, для наиболее успешного подбора персонала недостаточно лишь узнать его теоритические способности, также следует выявить и практические с помощью метода «стажер» или иных приемов [19, с. 135].

Метод стажер означает, что после отбора персонала, специалисты еще не считаются полноправными членами организации, они в период определенного времени проходят испытания. Например, определенные кандидаты проходят все этапы подбора персонала, после чего попадают в

компанию, заключая временный договор (традиционно 2-3 месяца). По истечению указанного срока в договоре, компания принимает решение оставить работника, заключая постоянный договор, либо же не принимает специалиста на постоянную работу и расторгается договор.

Итак, анализируя вышеизложенные определения, можно сделать вывод, что подбор персонала на предприятие – это непрерывный процесс, в котором существуют определенные стадии. На каждой стадии производится оценка качеств личности индивида, подходящие на определенные вакантные должности.

Таблица 1 – Основные критерии, предъявляемые к кандидатам, при подборе на вакантную должность

Наименование	Определение
Пол и возраст	По законодательству РФ люди могут начать работать с 14 лет на неполную ставку и с 18 лет на полную. Однако, в организации на определенную должность могут быть свои критерии, где важен пол и возраст желающего.
Демографические критерии	В некоторых организациях особое внимание уделяют месту жительства кандидата и на его семейное положение.
Образование	Является одним из важнейших критериев, вне зависимости от его опыта. Так как образование является фактором обладания кандидатом теоритических знаний, требуемых для должности.
Специальные навыки	Например, знание дополнительных языков, или свободное владение компьютером и иными программами.
Опыт и стаж работы	Также является важным критерием при принятии на должность.
Состояние здоровья	На некоторых работах важный акцент ставится на состоянии здоровья, например, в работах на заводах или в иных организациях, выполняющие деятельность в специфичных условиях (Сибирь, добыча золота и т.д.). Для всех предприятий важно отсутствие у кандидата каких-либо психологических дефектов.
Психологический критерий	При принятии на должность, сотрудники отдела кадров, а также руководители обращают внимание на уровень конфликтности претендента, на его лидерские качества, а также на уровень его интеллекта.

Источник: Герасина, Я. А. Сущность, основные критерии и источники подбора персонала / Я. А. Герасина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 44 (282). — С. 37

При подборе персонала на определенную должность, руководители организации вместе с сотрудниками отдела кадров определяют наиболее

подходящие критерии, которым в обязательном порядке должны соответствовать претенденты (таблица 1). Каждый человек, который устраивался на работу, знаком с анкетой организации, в которой прописаны определенные вопросы. И именно эти вопросы являются критериями, которым должен соответствовать кандидат на вакантную должность [3, с. 36].

После утверждения основных критериев, руководители организации решают из каких источников подбирать персонал. Существует два источника набора персонала – это внутренние и внешние (рисунок 1). Внутренние источники, это непосредственно, источники компании (сайты компании, объявления и т.д.). Внешними источниками считаются те, которые предполагают набор персонала с помощью отдельных кадровых агентств, или конкурентных фирм и т.д.

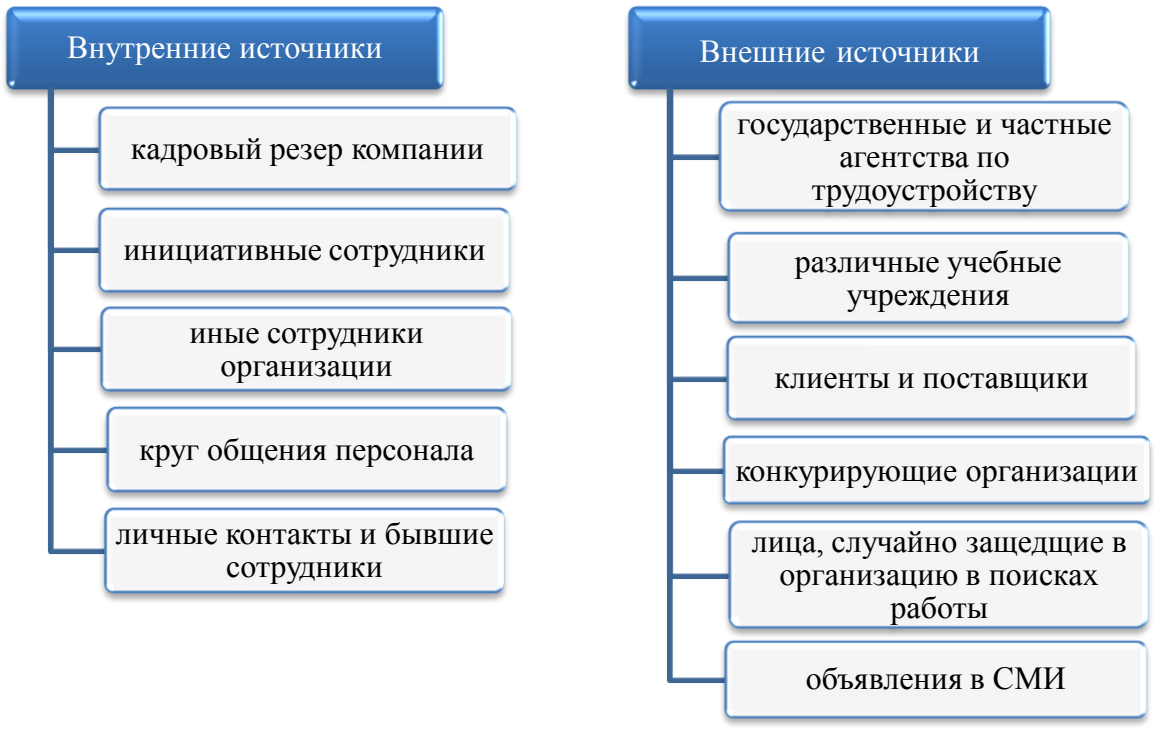


Рисунок 1 – Источники набора персонала

Источник: составлен автором по [Демина Н. В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента // Научные проблемы гуманитарных исследований — 2017 — № 14 — С. 69]

После утверждения источников, с которых будет производиться набор персонала, определяются методы (рисунок 2), с помощью которых,

непосредственно, будет идти сам процесс подбора персонала. В теории существуют два метода подбора – это традиционный и модифицированный. Однако, современные компании используют оба метода подбора персонала, так как в совокупности они дают наилучший результат.

Рисунок 2 – Методы подбора персонала

Источник: Демина Н. В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента // Научные проблемы гуманитарных исследований — 2017 — № 14 — С. 60

Традиционный метод (приложение А) предполагает использование следующих способов, с помощью которых, будет осуществляться подбор персонала [5, с. 127]:

- анкетирование и его непосредственный анализ;
- анализ информации, полученной из резюме;
- собеседование;
- тестирование, в том числе психологическое и физиологическое;
- проверка рекомендаций от ВУЗа или от прежних работодателей.

Менеджеры по персоналу практически всех компаний хотят видеть резюме кандидата, прежде чем он придет на собеседование. Из резюме можно получить следующие сведения: где учился кандидат, какой профессиональный опыт у него есть, какие награды он получил, какие у него человеческие качества. Единственным минусом резюме является то, что кандидат готовит его по своему усмотрению, и некоторые данные могут быть

неточными или преувеличенными. Таким образом, решения о трудоустройстве редко принимаются на основании одного только резюме.

Собеседование - это встреча менеджера компании и кандидата на вакантное место. Профессиональный сотрудник по персоналу всегда сможет за короткое время узнать всю необходимую информацию о кандидате и оценить его как потенциального сотрудника. На собеседовании очень часто кандидатам задают вопросы об их профессиональном опыте, интересах и самосознании в этой компании [11, с. 54]. Руководители используют различные формы интервью: структурированное и неструктурированное, групповое и индивидуальное. В последнее время наиболее популярным является интервью в Скайпе. Такой вид интервью экономит время и выгодно для обеих сторон.

Метод тестирования был одним из первых, который был использован в подборе персонала. При подборе персонала используют различные виды тестов, например, интеллектуальные тесты на определение способностей. Данные тесты не привязаны к конкретной профессии, но они помогают определить общий уровень интеллекта и умственные способности человека. С помощью тестов на профессиональные знания определяется, насколько кандидат понимает ту или иную специализацию и готов выполнить задачи, предусмотренные конкретной должностью.

Нетрадиционный или модифицированный метод (приложение Б) включает в себя следующие способы, с помощью которых, производится подбор персонала [37, с. 191]:

– подбор претендентов по компетенциям и психологическим данным;

– интервью на стрессоустойчивость. Для выявления сотрудники отдела кадров создают стрессовые ситуации и наблюдают за поведением и решениями кандидата. Компанией намеренно подстраиваются неприятные ситуации для кандидата, чтобы оценить, как соискатель ведет себя в нестандартных обстоятельствах, как умеет держать себя в руках, как решает

внезапно возникнувшие проблемы. Например, кандидату назначили время собеседования 13:00, он приходит вовремя, но ему сообщают, что руководитель еще занят, и нужно подождать. И он начинает ждать – проходит полчаса, час, два часа. Кто-то будет спокойно сидеть всё это время, а кто-то нервничать и «качать права». Еще один вариант намеренного создания стресса у кандидата – это внезапные и очень странные вопросы во время обычного собеседования. Например, «в каких позах чаще всего спят водители троллейбусов» или «как и кому быстро продать детеныша носорога». При ответах на такие абсурдные вопросы оценивается быстрота реакции и креативность мышления;

– brainteaser – в переводе с английского означает «интервью, щекочущее мозг». То есть, претенденту дают логические задания или вопросы, которые предполагают выявление уровня творческого и креативного мышления будущего сотрудника;

– физиогномика, способ, в котором даются обоснования результатов подбора с помощью физиологических данных. То есть, особые черты внешности человека, которым в психологии даются определения. Например, стройное телосложение без лишнего веса означает, что человек правильно питается и следит за своей фигурой. А это значит, что человек ответственно подходит к работе и к окружающему миру. Однако, этот способ рекомендуется использовать лишь тем, у кого есть опыт, а также только как вспомогательный способ, обобщающий и утверждающий сделанные выводы;

– бизнес-кейсы, еще один способ, с помощью которого можно выявить уровень развития навыков и практического опыта.

– прохождение полиграфа, этот метод подразумевает использование детектора лжи для определения точности ответов.

Из вышеизложенных данных следует обозначить, что подбор персонала – это неотъемлемая часть работы службы персонала. В свою очередь, сотрудники службы персонала должны обладать специальными

навыками, без которых невозможно осуществление качественного подбора персонала.

В связи с нарастающей конкуренцией на рынке труда, человеческий ресурс необходимо рассматривать через призму ресурсов, необходимых для успешного развития и расширения организации. Иными словами, специалистам по персоналу необходимо рассматривать человеческий ресурс как исчерпаемый источник, который нуждается в пополнении и в улучшении. Существуют определенные положения, на которых основывается эффективное управление человеческими ресурсами при подборе персонала [39 с. 50]:

– нельзя воспринимать работника как предмет для достижения цели (нужно учитывать социально-психологический климат в коллективе, а также учитывать особенности личности индивида);

– индивид – это не столько фактор затрат, сколько фактор повышения качества принимаемых решений;

– персонал – один из главных факторов конкурентоспособности компании;

– индивид является источником дохода и инвестиционной позиции;

– работники организации – это активы организации, ее человеческий капитал;

– сотрудник организации, действующий во имя достижения общих целей, несет личную ответственность за результаты своей работы, успехи и достижения.

Таким образом, сущность подбора персонала – это непрерывный процесс, реализующий формирование наиболее эффективного состава персонала с помощью определенных методов и способов. Существуют два метода подбора персонала: традиционный и нетрадиционный. Совокупное использование данных методов при подборе персонала будет наиболее эффективно.

1.2 Технология подбора персонала на предприятии

Качественное и рациональное управление человеческими ресурсами является в настоящее время одним из наиболее значимых факторов конкурентоспособности предприятия. В любой профессии квалифицированный специалист, сочетающий в себе талант, трудолюбие и обучаемость, является редким сотрудником. Чтобы найти и привлечь таких людей, необходимо грамотно организовать процесс подбора персонала.

Технология подбора персонала проходит в несколько этапов:

Подбор кандидатов осуществляется на основании заявки на подбор персонала. Заявка на подбор персонала формируется исходя из вакансий, которые возникают в связи с:

- увольнением работника;
- переводом работника на другую должность;
- уходом работника в отпуск по беременности и родам, по уходу за ребенком, в случае продолжительной болезни;
- ввод дополнительной штатной единицы.

Ответственным за формирование заявки является руководитель.

В Заявке указывается следующая информация:

- организационные данные (наименование должности, количество открытых вакансий; структурное подразделение; Ф.И.О, должность непосредственного руководителя);
- информация о вакансии (причина поиска; основные задачи и функции (обязанности); уровень, система и структура оплаты; наличие подчиненных; условия труда, режим труда);
- требования к кандидату (образование, возраст и пол; опыт работы; владение ПК; знания иностранных языков; дополнительные требования).

Заполненная заявка согласовывается с вышестоящим руководителем.

Днем принятия заявки в работу является дата ее поступления в отдел персонала. В течение одного рабочего дня, с момента получения заявки, ответственный за подбор персонала уточняет у руководителя количество работников, требуемых в определенных подразделениях, а также особенности, которыми должны обладать претенденты. [27]. Соответственно, каждое подразделение имеет свои особенности в деятельности и в каждое подразделение требуется определенное количество работников, необходимых для успешного выполнения деятельности, и оговариваются сроки закрытия вакансии.

После уточнения параметров ответственный за подбор персонала осуществляет поиск кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, указанным в заявке, а также прогнозируют численность персонала, необходимого для достижения определенных и приоритетных целей организации [35, с. 134]. Например, в подразделениях организации существуют определенный процент текучести, кадровая служба анализирует данный процент и с помощью анализа определяет примерное количество нужного персонала.

На основании данных в заявке, а также с учетом бюджета на подбор, ответственный за подбор персонала определяет стратегию поиска кандидатов:

- поиск в базе данных кандидатов;
- размещение объявления о вакансии в интернет-ресурсах и СМИ;
- привлечение кадровых агентств;
- использование других источников поиска.

Решение о необходимости привлечения кадрового агентства согласовывается с руководителем управления по работе с персоналом, исходя из сложности закрытия вакансии, наличия бюджета, количества вакансий в работе на момент размещения заявки [4, с. 51].

На третьей стадии после определения будущих потребностей, кадровая служба в совокупности с управляющими должностными лицами

разрабатывают мероприятия и программы для удовлетворения потребностей компании [17, с. 220]. Программа включает в себя определенные мероприятия по созданию резерва, по поиску и найму персонала.

После планирования кадров идет процесс подбора претендентов. Объем работ на этом этапе определяется разницей между имеющимся персоналом и его нынешними или будущими потребностями. В то же время необходимо учитывать такие факторы, как пенсионные выплаты, текучесть кадров, увольнения в связи с истечением срока трудового договора и расширением организации [7,с.70]. Подбор персонала обычно осуществляется из внешних и внутренних источников.

Далее происходит сравнение уже существующего человеческого ресурса с необходимым количеством. Если образуется отрицательное сальдо в пользу отсутствия нужного объема человеческих ресурсов, кадровая служба образует открытия вакантных должностей, которые следует заполнить. Процесс подбора представлен на рисунке 3.

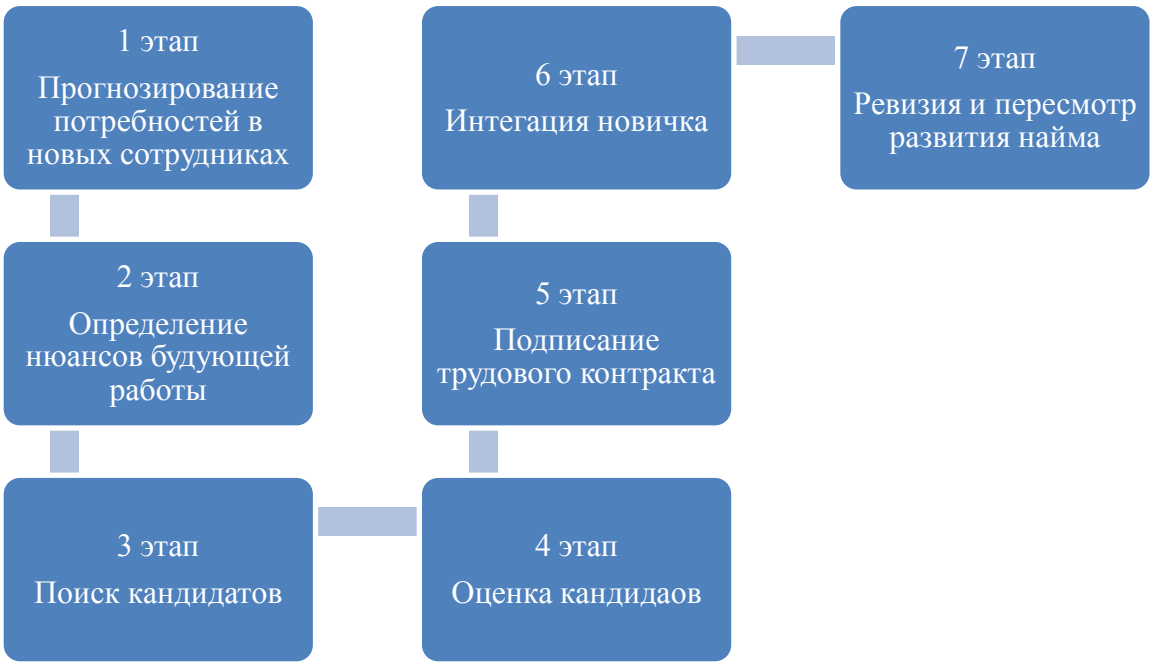


Рисунок 3 – Процесс подбора персонала

Источник: составлен автором по [Горбановская О. Как построить организацию будущего: новые тенденции в управлении персоналом // Отраслевые тренды. №9. 2018. – С. 23]

Процесс подбора начинается с подробного определения того, кто нужен организации. Традиционно подготовка описания должности, то есть документа, описывающего основные функции работника, занимающего данное рабочее место подготавливается отделом кадров совместно с руководителем отдела, в котором есть вакансия: специалисты по персоналу делятся своими знаниями о процессе создания описания должности, а менеджер – требованиями к конкретному месту работы [16, с. 68]. Описание работы – это описание основных функций, которые сотрудник должен выполнять на занимаемой должности. Поэтому при использовании должностных инструкций для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько этот кандидат способен выполнять возлагаемые на него функции. Это довольно сложно сделать, особенно для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности. Чтобы облегчить процесс отбора, многие организации начали создавать документы, описывающие основные характеристики, которые должен иметь сотрудник для успешной работы на конкретной должности – квалификационные карточки и карточки компетенций (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, которая составляется совместно руководителем подразделения и специалистами по кадрам на основе должностной инструкции, состоит из ряда квалификаций (общее образование, специальное образование, специальные знания – знание иностранных языков, навыки работы с компьютером и т. д.), которыми должны обладать «идеальные» сотрудники в определенной должности. Поскольку наличие квалификационных признаков в процессе отбора намного легче определить, чем способность выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора [14, с. 364]. Использование квалификационной карты также дает возможность структурировать оценку кандидатов (для каждой функции) и сравнивать кандидатов друг с другом. В то же время этот метод

ориентирован на технические, в значительной степени, формальные особенности кандидата, игнорируя личностные характеристики и потенциал для профессионального развития.

Компетентная карточка (портрет идеального сотрудника). Компетенции – это личные характеристики человека, его способность выполнять определенные функции, типы поведения и социальные роли, такие как ориентация на клиента, способность работать в группе, уверенность в себе, оригинальное мышление [26, с. 75]. Наиболее важным дополнением к карточке является описание компетенций, то есть подробное объяснение каждого штриха идеального портрета сотрудника. Создание карты компетенции требует специальных знаний и обычно осуществляется с помощью профессионального консультанта или специально обученного сотрудника в отделе кадров. При оценке кандидата карта компетенции также используется в качестве карты квалификации – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

После определения требований к кандидату отдел кадров может приступить к реализации следующего шага – привлечения кандидатов, основной задачей которых является создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для следующего отбора [24, с. 250]. Чтобы привлечь кандидатов, организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Выделяют следующие методы по привлечению специалистов на вакантные должности:

– Поиск внутри организации используется для поиска кандидатов на определенные свободные должности, например, на руководителя нового подразделения. Высшие руководители оповещают всех внутренних сотрудников об открытии новой должности. Информация может размещаться на официальном сайте компании, в виде письма каждому сотруднику, в виде оповещения менеджеров компании и подразделений, чтобы те выдвинули своих кандидатов. Также информация может размещаться во внутренних

средствах массовой информации, например, на дверях предприятия или на собраниях. Крупные организации, прежде чем обращаться к внешним источникам, для начала стараются найти сотрудников из своего состава. Так как данный метод менее затратный, а также более эффективный [21, с. 123].

– Подбор с помощью сотрудников компании подразумевает просьбу со стороны службы кадров или руководителей к уже работающему персоналу [25, с. 95]. Просьба заключается в том, что кадровая служба и менеджеры просят сотрудников поискать специалистов среди своих родственников и знакомых. Данный метод эффективен при кооперационной культуре организации. Так как он подразумевает высокий уровень социально-психологического климата за счет тесной связи персонала. Также, данный метод эффективен тем, что имеет низкие издержки. Однако, данный не формальный метод подбора претендентов обладает существенными недостатками. Например, рядовые сотрудники не обладают достаточными знаниями в сфере подбора персонала и могут советовать и приводить неэффективных специалистов, которые потратят время службы кадров.

– Кандидаты, которые проявляются сами с помощью заполнения анкет на сайтах, а также с помощью писем с просьбой принятия на работу. Крупные организации не пренебрегают данными соискателями и включают их анкеты в резервный состав, с тем чтобы в случае необходимости связаться с ними. Данный подход обходится компании не дорого, более того, у компании образуется собственная база подходящих претендентов на определенные вакантные должности.

– Объявления в средствах массовой информации (телевидение, радио, интернет, социальные сети) подразумевают внешние источники подбора претендентов [28, с. 83]. Данный метод эффективен тем, что существует возможность массово привлечь нужных специалистов. Однако, недостатком является также и указанное преимущество. Может возникнуть избыток претендентов из неквалифицированных специалистов. Тем самым, отбор может занять долгое время. Следовательно, данный метод подходит в

том случае, если нужно огромное количество рабочих, например, строителей или разнорабочих. Для подбора квалифицированных специалистов – данный метод относительно не эффективен.

– Поиск будущего персонала из учебных учреждений. Данный метод широко используется на Западе и в экономически развитых странах. Так как, данный метод наиболее эффективен и подразумевает поиск молодых специалистов в определенных областях. Более того, благодаря данному методу, можно найти специалистов с креативным мышлением. Также данный метод позволяет подобрать умелых специалистов и с самого начала обучать их своей определенной культуре организации, принципам и положениям.

– Поиск персонала с помощью государственных агентств по подбору персонала [29, с. 163]. Правительства большинства современных государств помогают повысить уровень занятости, создавая для этого специальные агентства, которые занимаются поиском работы для граждан, обратившихся за помощью. В Российской Федерации такие учреждения, называемые федеральными службами занятости, существуют в каждом административном округе. Каждый офис имеет базу данных. Организации по подбору персонала имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных учреждений позволяет проводить целевой поиск кандидатов с меньшими затратами. Отрицательной стороной данного метода является то, что он не обеспечивает расширенный охват специалистов.

– Поиск персонала с помощью коммерческих агентств по подбору персонала. За последние 30 лет набор персонала стал быстро развивающейся отраслью во многих странах, в том числе в настоящее время в России существует сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою собственную базу данных, а также проводит специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства гарантируют достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, таким образом, значительно облегчают процесс отбора [33, с. 212]. Отрицательной стороной данного метода

являются высокие издержки и затраты. Так как, коммерческие организации берут определенную сумму за поиск наиболее квалифицированных специалистов. Тем не менее, несмотря на высокие затраты, агентство обеспечивает компанию квалифицированными специалистами.

Анализируя вышеизложенные методы, следует сделать вывод, что не существует определенной идеальной технологии подбора персонала. Для каждой организации характерны свои методы. Однако, эффективным методом будет, если объединить более двух методов подбора, так как методы дадут не только расширенный охват, но также гарантируют подбор более квалифицированных специалистов.

Рисунок 4 – Процесс подбора персонала

Источник: составлен автором по [Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. — М.: Издательство «Элит», 2016. – С.142]

После определения метода отбора персонала, идет следующая стадия – организация процесса подбора претендентов на вакантную должность (рисунок 4). Окончательное решение при подборе обычно состоит из

нескольких этапов, которые должны пройти кандидаты. На каждом этапе часть кандидатов проходит проверку или отказывается от процедуры, принимая другие предложения [32, с. 113].

Предварительная отборочная беседа проводится в каждой компании по-разному. Одни компании требуют личного участия и заполнения анкеты претендентом, другим достаточно, чтобы заполнили онлайн-заявку или по звонку заполняется оператором колл-центра компании. Так или иначе, данная анкета является сбором самых обобщенных данных о претенденте (пол, возраст, опыт и т.д.).

После прохождения отборочной беседы, заполняются автобиографические анкеты и бланки заявлений (приложение В). Количество элементов анкеты должно быть минимальным и запрашивать информацию, которая наиболее влияет на продуктивность заявителя [35, с. 134]. Вопросы могут относиться к предыдущей работе и мышлению, чтобы их можно было использовать для проведения психометрической оценки заявителя. Разделы анкеты должны быть нейтральными и включать возможные ответы, в том числе возможность отказаться от ответа. Одной из целей анкеты является. определить личные качества и обстоятельства, которые могут помочь кандидату в случае трудоустройства. Анкеты часто содержат данные о количестве дней, отработанных у последнего работодателя (в год), продолжительности отпуска по болезни и прочее.

После анализа анкеты и бланков, выявляются наиболее подходящие претенденты на вакантные должности, и проводится вторичная беседа для найма. Собеседование является наиболее эффективным способом найма персонала, так как на документах обозначены только те качества, которые предпочел необходимым внести соискатель, однако, они не подтверждены фактами [7, с. 63]. Так, при личной беседе существует возможность оценить навыки и компетентность будущего персонала. В данной беседе задаются определенные вопросы (приложение Г), в ходе которых, удается выявить нужные качества для определенной области деятельности. Например, для

выявления уровня стрессоустойчивости кандидата, беседа может проходить в некомфортных помещениях или с помощью применения специфичных методов.

После беседы, также отбираются наиболее подходящие кандидаты, и проводится специальное тестирование. Тесты, использованные при отборе, направлены на получение психологического портрета кандидата, оценку его умений, а также профессиональных знаний и навыков (приложение Д). Они позволяют сравнивать кандидатов друг с другом или со ссылкой, которая является идеальным кандидатом [18, с. 72]. Психологи разрабатывают тесты для оценки наличия навыков и мышления, необходимых для успешного выполнения задач в предлагаемом месте. Такие тесты используются для измерения характеристик человека, необходимого для эффективного выполнения работы.

После успешного прохождения тестирования, руководство или кадровая служба рассматривает послужной список кандидатуры и принимается окончательное решение о найме. В последнее время, опыт не является доказательством эффективной деятельности, следовательно, при найме на более высокие должности, кадровая служба или руководство отправляют специальные запросы в прежние места работы для получения объективной оценки нужных качеств [15, с. 83]. И в случае получения положительного отклика и отзыва, руководители или кадровая служба принимает решения о найме сотрудника на вакантную должность.

После найма, будущий сотрудник организации проходит медицинский осмотр с целью предотвращения каких-либо заболеваний, или же с целью подтверждения физических данных, которые пригодятся при выполнении должностных обязанностей.

Прием на работу заканчивается подписанием договоров с обеих сторон.

Таким образом, происходит технология подбора персонала на вакантные должности в организациях.

Таким образом, сущность подбора персонала – это непрерывный процесс, в котором реализуется наиболее эффективный подбор персонала с помощью определенных методов. Есть два основных метода: традиционный и нетрадиционный. Их совместное использование при подборе персонала будет более эффективным.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА АО «РАДИОЗАВОД»

2.1 Зарубежный и отечественный опыт использования технологии подбора персонала на производственных предприятиях

Подбор персонала является одним из наиболее важных аспектов, на котором основана каждая успешная компания или организация в стране. Однако, подход к реализации функций подбора персонала варьируется не только в зависимости от региона, но даже от компании к компании. Подбор качественного персонала не простая задача [22, с. 47]. Технология подбора персонала подчиняется правилам, которые были установлены в течение многих лет в различных странах и компаниях.

Поскольку подбор персонала регулируется внешними обстоятельствами, внутренними корпоративными правилами и общими положениями кадровой политики, как в компании, так и в стране, многие параметры, в том числе государственная политика, влияют на его состояние. Например, Трудовой кодекс является наиболее ярким внешним «регулятором» подбора персонала в любой организации в России Устанавливает правовую основу для осуществления деятельности работников и имеет право регулировать трудовые отношения между работодателем и работником в отечественной компании.

В технологии подбора персонала в зарубежных странах большое значение имеют личные качества кандидата и его желание работать [2, с. 96]. Например, на Западе лидеры бизнеса считают, что если человек достаточно развил необходимые личностные качества и окончил престижный университет, то, если он того пожелает, он может работать на самых разных должностях. Японская система подбора персонала основана, главным образом, на приверженности человека своей компании. Если сотрудник

подтвердит свою лояльность к компании и команде, он будет принят на работу и научится выполнять самые сложные сферы деятельности определенной профессии.

Более детально стоит разобрать кадровую технологию подбора персонала в Японии, так как именно в данной стране подбор персонала являются наиболее показательным. Данное утверждение можно аргументировать фактическими доказательствами, а именно, уровнем относительно низкой текучести на японских предприятиях, а также уровнем преданности работников, не говоря уже о состоянии государственной экономики.

Технология подбора персонала на предприятиях в Японии начинается со студентов вторых и третьих курсов определенных направлений, нужных предприятию. Подбираются молодые люди, которые проявляют профессиональные способности и могут быть успешно использованы в развитии компании. Их приглашают на лекции специалистов и менеджеров заинтересованной компании [20, с. 28]. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в выпуске продукции, а также прогнозам на будущее. В процессе такого подбора персонала студентам прививается чувство патриотизма в отношении компании, которая намерена обеспечить им дальнейшую работу.

Студенты, которые наиболее подходят и соответствуют определенным критериям, подвергаются различным тестам компании. После тестирования, кандидаты подвергаются медицинскому осмотру, а также служба безопасности изучает биографию кандидатов на отсутствие причастности к судебным делам. Последний этап технологии подбора персонала – собеседование, на котором персонал кадровой службы проверяет социально-психологические особенности кандидата, а также его навыки и практические знания. После успешного прохождения собеседования, будущие специалисты компании еще в течение определенного времени (обычно 1-2 месяца) изучают специальные предметы. Например, в организации Хитачи будущие

работники изучают в течение двух месяцев обязательный курс «Введение в должность». При этом, для каждого структурного подразделения свои индивидуальные курсы, учитывающие особенность области деятельности.

Внедрение в культуру организаций в Японии начинается с обработки кандидатов со студенческих лет. Так, HR-менеджеры подбирают наиболее способных для себя будущих полноценных специалистов. Студентов, по итогам успеваемости, приглашают в компании на летние каникулы [32, с. 293]. У данных студентов появляется возможность выбирать должность, в которой желают работать. После выбора должности, менеджеры по подбору кадров сопоставляют способности и данные студента с критериями выбранной должности. Во время летних каникул студент работает в выбранной фирме и предпочитаемой должности, приобретая не только опыт в определенной профессии, но и получая повышенные студенческие пособия, в виде частичной оплаты контракта. У студента появляется шанс показать свои способности, а после успешного окончания университета, у него уже имеется рабочее место.

Рассматривая зарубежный опыт технологии подбора персонала следует отметить японскую компанию Toshiba Co. Особенностью технологии подбора персонала в данной компании является использование пожизненного найма, который гарантирует будущим специалистам компании долгосрочное сотрудничество, в большинстве случаев вплоть до пенсии (55-60 лет) или смерти. Более того, подбор в компанию начинается со студентов второго курса, при этом студенты, при желании и возможности могут совмещать учебу и работу. Данная технология подбора персонала практикуется компанией более 15 лет.

Отличительными чертами технологии подбора персонала компании Toshiba Co являются:

- подбор специалистов среди студентов, а также выпускников;
- стажировка на летнее время или на годичный срок;
- повышенные стипендии или частичная оплата контракта;

– выдача образовательных кредитов под нулевые проценты.

Данный подход в подборе персонала действует эффективно не только на компанию, но и на социально-экономическую среду всего государства, так как, лучшие специалисты в своем деле уже обеспечены рабочими местами, стоит лишь им успешно окончить учебное учреждение и получить диплом, а также практически сводится к нулю процент оттока высококвалифицированных специалистов в иные государства.

Однако, вышеописанная технология подбора персонала не является единственно-эффективной, так как для каждого менталитета и особенности культуры имеются свои специфичные черты. Для сравнения следует рассмотреть практику подбора персонала в США.

В процессе подбора персонала на предприятиях США HR менеджеры ориентируются на концепцию степени риска, в соответствии с которой, все население Америки делится на три категории в зависимости от социально-психологических особенностей окружающей среды индивида:

– Пониженный риск – в данной категории объединены люди, которые по оценке экспертов склонны к самоуважению, ценят и заботятся о своей чести. Такие люди не способны к манипуляциям, а также иным действиям, которые могут быть скомпрометированы.

– Допустимый риск – в данную группу входят люди, которые в определенной ситуации могут отказаться от своих принципов. Их поведение примыкает к людям первой группы, и на правонарушения они не пойдут в случае высокой степени контроля и большого риска. По подсчетам исследований в США примерно больше половины населения относятся к данной категории.

– Повышенный риск – к данной категории относятся люди, склонные к безнравственному отношению, к преступлениям и аморальному поведению. Следовательно, людей, принадлежащих к данной группе, прежде чем взять на работу необходимо подумать [31, с. 50].

Американская компания McWane не экономит на расходах по подбору персонала и очень тщательно изучает детали биографии соискателей [38].
В данной компании, как правило, работники заключают договора на длительные сроки, процент текучести относительно низкий, так как при подборе персонала, компания учитывает все нюансы человеческих ресурсов. Примерно, на подбор одного высококвалифицированного специалиста, компания тратит порядка 100-300 долларов, но данные расходы окупаются качественной и эффективной деятельностью данного работника. Эти деньги используются для сбора информации о кандидатах из всех мест предыдущей работы, для проведения тестирования и интервью со специалистами.

Следует отметить, что данная компания по версии Forbes в 2019 году заняла 225 место, а это означает, что она является одной из крупнейших корпораций в США. В компании более двадцати процентов кадровых специалистов имеют самый высокий уровень образования – степень магистра и доктора наук.

Процесс подбора персонала в компании McWane начинается с того, что молодых людей, работающих по найму, тестируют от шести месяцев до года. Молодой специалист назначается на должность для получения вознаграждения. Каждый месяц его переводят на различные должности: месяц в качестве мастера в мастерской, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц в качестве технолога-дизайнера и т. д.

В данной компании в технологии подбора персонала используется полиграф. В процессе проверки кандидатов на вакансии при подборе персонала, полиграф является очень эффективным детектором лжи. Наряду с другими американскими компаниями, McWane имеет в своем штате профессиональных полиграфологов, обеспечивающих подбор персонала и безопасность компании. Полиграф доказал свою эффективность, так как после его приобретения и найма высококвалифицированных специалистов по подбору персонала, McWane столкнулась с сокращением числа

корпоративных краж и значительным сокращением времени и денег на проведение расследований.

По утверждениям Н. В. Деминой, в России профессиональные знания и опыт кандидата ставятся на первое место [8, с. 64]. Руководитель предприятия будет отдавать предпочтение не молодому, талантливому, многообещающему и хорошо образованному кандидату, а тому, кто хорошо знает работу, которую предстоит выполнить, имеет значительный опыт и профессиональное образование в этой области, даже если он не высокого уровня.

Современная российская технология подбора персонала больше опирается на метод интернет – заявок .Данный процесс подразумевает поток потенциальных претендентов на вакантные должности через интернет – сайты: внутренние (официальная страница организации) и внешние (внешние сайты, например, Авито) [13, с. 271].

Примером отечественной компании, использующей метод интернет – заявок в подборе персонала, является компания «Дюна-АСТ» [36, с. 17]. Технология подбора персонала у компании наряду с другими отечественными организациями, классическая, а именно, подбор осуществляется через размещение объявлений в СМИ (радио оповещение, специальные и официальные сайты, телевидение и т.д.). Важно отметить, что данный метод является для развитых стран устаревшим и неэффективным. В ходе подбора кадров с помощью данной технологии, качество желающих специалистов зачастую находится на низком уровне. Более того, время обработки заявок увеличивается по причине огромного количества притока, соответственно происходит некачественный подбор персонала, что чревато негативными последствиями такими как, большой процент текучки кадров и неэффективный внутренний персонал.

Таким образом, в западных странах технология подбора персонала ориентирована прежде всего на личностные характеристики и физиологические возможности, являющиеся основными компонентами

перспективного принципа, в соответствии с которым осуществляется подбор персонала.

В России данный принцип имеет место только в том случае, если трудно найти сотрудника с существующим профессиональным опытом и соответствующими профессиональными навыками. Например, на опасное производство сотрудники отбираются только после тщательного медицинского осмотра и расставляются с точки зрения профессиональных перспектив для каждого из них. На Западе данная технология подбирает кандидатов с разными личностными показателями. Например, трудолюбивому и пассивному сотруднику предлагается обычная офисная работа на компьютере, а энергичному и общительному сотруднику предлагается должность торгового представителя. [30, с. 128].

При сравнении отечественной технологии подбора и западной, эффективность западной технологии подбора становится более чем очевидной. Как для западной, так и для восточной технологии подбора персонала ключевым моментом является вторичный отбор, т. е. вакансии закрываются, прежде всего, сотрудниками, которые работают в компании, особенно если речь идет о высоких должностях (рисунок 5).

Данный метод позволяет создать внутренний рынок труда в крупных организациях, сократить расходы, создать стимулы для команды, быстро закрыть самые важные вакансии быстрыми движениями, сохранить наиболее ценную часть команды и поддерживать ее стабильность.

Рисунок 5 – Система подбора персонала на Западе и Востоке

Источник: составлен по [Кибанов А. Я. Управление персоналом (для ссузов)/ А. Я. Кибанов – 6-е издание, - М.: КНОРУС, 2016-73 с.]

В ходе вышеизложенного анализа можно сделать вывод, что подбор кадров является одной из важнейших технологий в системе управления персоналом, обеспечивающая эффективность работы команды компании. На сегодняшний день разработана эффективная технология, которая активно применяется в реальной практике работы современных компаний для подбора персонала. Следовательно, хорошо продуманный и научно обоснованный подход к технологии подбора персонала гарантирует эффективность ее внедрения.

Таким образом, из проведенной сравнительной характеристики зарубежного и отечественного опыта использования технологии подбора персонала выявлено, что отечественные предприятия в большинстве случаев используют устаревшие и неэффективные технологии подбора персонала в отличие от зарубежных организаций. Следовательно, целесообразно модификация технологии подбора персонала и усовершенствование в целях

достижения социально-экономического роста и развития в отечественных производственных организациях.

2.2 Технология подбора персонала на АО «Радиозавод» и пути ее совершенствования

Акционерное Общество «Радиозавод» является одним из крупнейших промышленных заводов на территории России, занимающихся производством автоматизированных комплексов и систем управления специального назначения в интересах Министерства обороны РФ и других силовых ведомств.

Благодаря обеспечению тысячи рабочих мест, АО «Радиозавод» играет важную роль в социальной, экономической и политической жизни населения города Пензы и Пензенской области. С 2013 года, организация является структурным отделом холдинга АО «Росэлектроника», входящего в состав ГК «Ростехнологии». Генеральным директором с 2015 года является О. Ратников [34].

Целью деятельности предприятия АО «Радиозавод» является достижение экономического роста. В компании на сегодняшний день в совокупности работают 2083 человека. Организационная структура завода имеет линейно-функциональный вид, в которой представлены отделы, должности, и линии их управления (рисунок 6). Данный тип управления в крупных компаниях является наиболее эффективным.

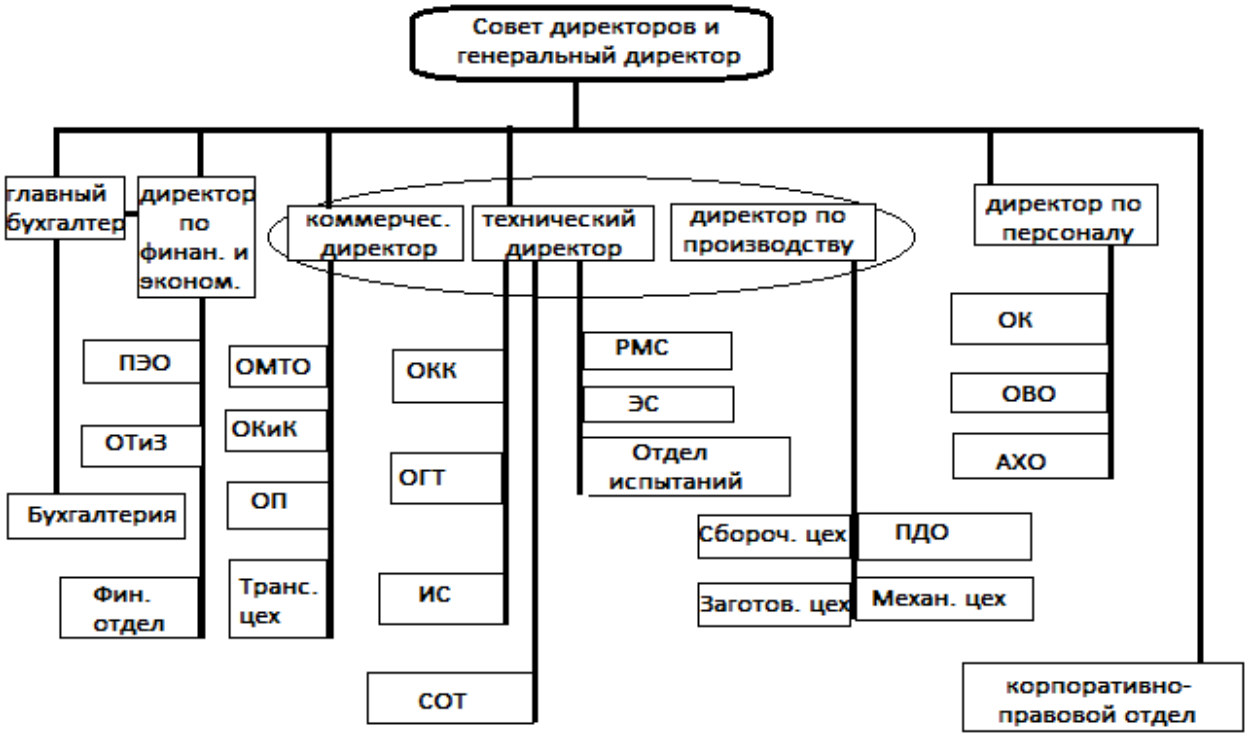


Рисунок 6 – Организационная структура АО «Радиозавод»

Источник: составлен автором с помощью внутреннего документа предприятия.

Рассмотрим характеристику кадрового состава сотрудников АО «Радиозавод» по гендерному составу (рисунок 7).

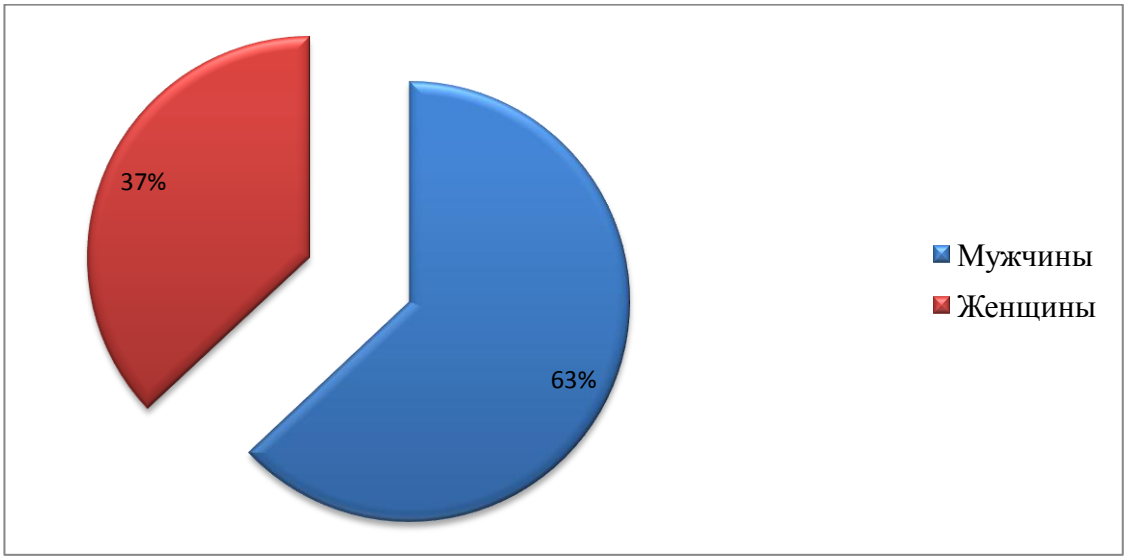


Рисунок 7 – Кадровый состав АО «Радиозавод» по гендерному признаку

Источник: составлен автором с помощью внутреннего документа предприятия

На предприятии АО «Радиозавод» в настоящее время работают 1312 мужчин и 771 женщина. Мужчин почти в два раза больше женщин (63% и 37% соответственно). Это обусловлено спецификой производственного предприятия, где основную часть работы выполняют мужчины, так как работа в подразделениях сборки и иных технических деятельностей является относительно сложной и тяжелой. Женщины, в основном, на предприятии АО «Радиозавод» выполняют административные функции, а также занимаются бухгалтерией и научной деятельностью.

Рассмотрим характеристику кадрового состава сотрудников АО «Радиозавод» по возрастному составу (рисунок 8).

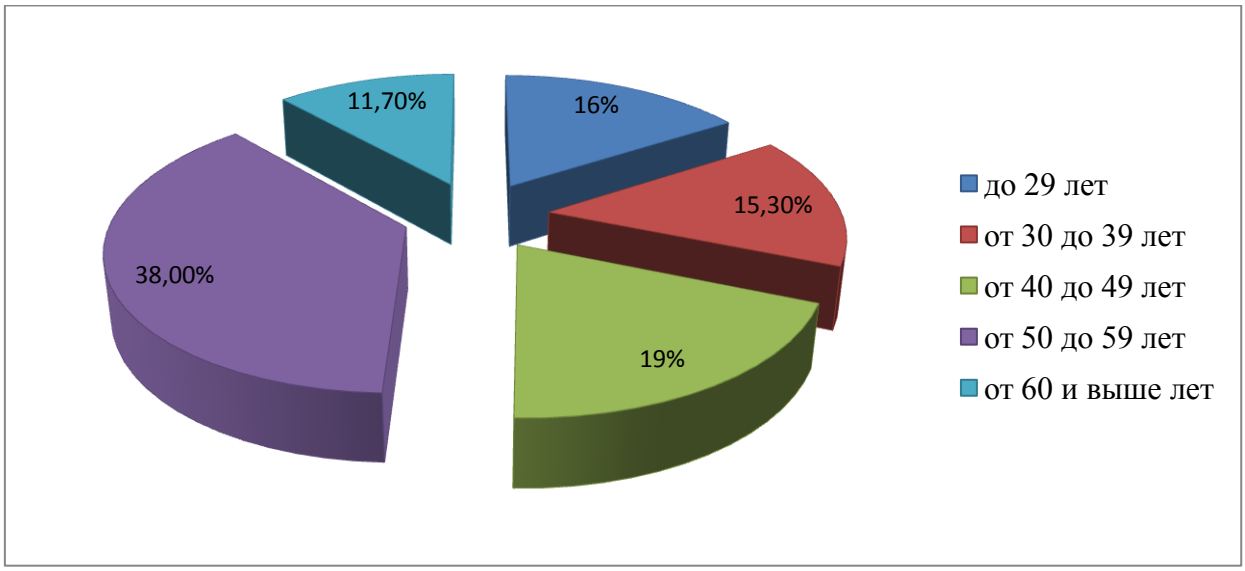


Рисунок 8 – Структура численности персонала по возрастному составу в АО «Радиозавод»

Источник: составлен автором с помощью внутреннего документа предприятия

Из данных рисунка 8 следует, что самое большое количество сотрудников (38%) работают в возрасте от 50 до 59 лет. Это связано с тем, что при подборе персонала АО «Радиозавод» ориентируется больше на опыт, нежели на возраст, так как данное производственное предприятие нуждается в опытных специалистах для научно-технических подразделений. На втором месте (19%) сотрудники в возрасте от 40 до 49 лет. То есть люди, находящиеся в полном расцвете сил. Это обусловлено тем, что наряду с

научно-техническими подразделениями, необходимыми являются и подразделения сборки, то есть ручной работы. Следовательно, нужны специалисты физически сильные и здоровые.

Подбор персонала на предприятии АО «Радиозавод» осуществляется в соответствии с Положением о подборе персонала АО «Радиозавод» (приложение Е).

Технология подбора кандидатов в АО «Радиозавод» включает в себя следующие этапы:

- предварительный отбор кандидатов;
- телефонное интервью;
- собеседование с ответственным за подбор персонала;
- собеседование с руководителем;
- собеседование с вышестоящим руководителем;
- собеседование с генеральным директором Общества.
- проверка департаментом безопасности Общества;
- групповое собеседование;
- оценочные процедуры;
- рассмотрение на Комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров Общества, Совете директоров Общества;
- принятие решения о найме кандидатов.

Руководитель АО «Радиозавод» может предложить на вакансию кандидата, подобранного им самостоятельно, без привлечения управления по работе с персоналом. В данном случае, руководитель представляет кандидата ответственному за подбор персонала для прохождения этапов, рассмотренных выше. По согласованию с руководителем количество этапов может быть сокращено.

Предварительный отбор кандидатов на замещение вакантной должности проводится ответственным за подбор персонала на основании резюме кандидата или при личном собеседовании. В процессе отбора

ответственный за подбор персонала формирует первичный список кандидатов, наиболее полно удовлетворяющих предъявленным в заявке требованиям.

Телефонное интервью проводится ответственным за подбор персонала с целью предварительной оценки кандидатов. В результате телефонного интервью уточняются сведения, указанные в резюме, происходит экспресс-оценка личностных и профессиональных особенностей кандидатов, уточняются сведения по профессиональной и финансовой мотивации. Кандидаты, отвечающие требованиям заявки и выразившие согласие рассмотреть предложение организации, приглашаются на собеседование.

В ходе собеседования с ответственным за подбор персонала проводится более детальная и очная оценка кандидата с применением глубинных и структурированных интервью с целью выявления объективной информации о важных компетенциях, опыте работы, знаниях и навыках кандидата особенностях поведения, личностных характеристиках, ценностях и отношения к ценностям утвержденным в АО «Радиозавод».

Ответственный за подбор персонала поясняет дополнительные сведения по вакансии: требования, обязанности, условия работы, обсуждает с кандидатом его финансовые ожидания.

Резюме кандидатов, положительно прошедших собеседование с ответственным за подбор персонала, предоставляются руководителю. В течение двух рабочих дней после получения резюме, руководитель АО «Радиозавод» назначает дату и время проведения собеседования или принимает решение об отклонении кандидата, мотивировав свой отказ в письменном виде. После подтверждения даты и времени собеседования ответственный за подбор персонала организует встречу кандидата с руководителем.

Генеральный директор АО «Радиозавод» проводит собеседование с кандидатами, отобранными на ключевые должности. Ответственный за подбор персонала организует встречу кандидата с генеральным директором

Общества. Генеральный директор проводит собеседование с кандидатом, в ходе которого оцениваются профессиональные знания, умения, навыки, личные и деловые качества.

В случае принятия в отношении кандидата положительного решения генеральным директором АО «Радиозавод» с ним проводятся дальнейшие процедуры в соответствии с Положением. Если кандидат не соответствует предъявленным требованиям, генеральный директор сообщает курирующему заместителю, ответственному за подбор, о необходимости продолжения работы по подбору кандидатов.

Проверка отделом безопасности АО «Радиозавод» проводится по усмотрению управления по работе с персоналом и руководителя. Для прохождения проверки в подразделении безопасности ответственный за подбор персонала направляет кандидату по электронной почте анкету и согласие на проведение проверочных мероприятий или предлагает заполнить распечатанную форму на этапе собеседования.

Заполненную форму анкеты, копию паспорта, ИНН, СНИЛС, согласие о проведении проверочных мероприятий и резюме ответственный за подбор персонала направляет на проверку в отдел безопасности. Ответственный сотрудник подразделения безопасности осуществляет проверку кандидатов в срок до семи рабочих дней (в исключительных случаях срок проверки может быть продлен до 14 рабочих дней). После проведенной проверки, ответственный сотрудник безопасности направляет ответственному за подбор персонала информацию о результатах проверки кандидата.

В ходе проведения глубинного интервью с линейными руководителями подразделений АО «Радиозавод», был задан вопрос руководителю подразделения: «Как Вы оцениваете качество сформированного персонала с помощью существующей технологии подбора кадров на предприятии?», на который был получен следующий ответ: «Качество приходящих кадров удовлетворительное. Очень хочется, чтобы на предприятие трудились высококвалифицированные специалисты».

Таким образом, технология подбора в АО «Радиозавод» классическая для отечественного рынка (рисунок 9). На начальном этапе в отдел персонала завода поступают запросы от руководителей отдельных подразделений о нехватке рабочей силы. После обработки запросов руководителей, специалисты в отделе персонала начинают составлять критерии, с помощью которых будет производиться оценка потенциальных претендентов на вакантные должности. После составления критериев, проводится разработка текста, с помощью которого будут привлекать потенциальных кадров. Далее определяются платформы, на которых будут размещаться объявления об открытых вакансиях. Теоритическая часть на данном этапе заканчивается и наступает период практической и технической части подбора персонала.

В процессе интервью с руководителем подразделения, был задан вопрос: «Насколько быстро закрываются открытые вакансии на Вашем предприятии?», на который был получен ответ: *«Открытые вакансии закрываются относительно долго, так как предприятие не отдыхает и находится в постоянном движении. Открытые вакансии следовало бы быстрее закрывать. Ведь, открытые вакансии означают нехватку нужной рабочей силы, тем самым процесс и объем производительности труда сокращается».*

После отклика на объявления, сотрудники отдела персонала начинают обзванивать потенциальных сотрудников с целью заполнения анкеты. В случае недоступности абонента, на указанные почты отправляются анкеты. В течение нескольких дней, все анкеты по мере возможности рассматриваются, анализируются и наиболее подходящих претендентов начинают повторно обзванивать с целью приглашения на собеседование. Никаких дополнительных тестов на знание, или каких-либо кейсов не используется.

Рисунок 9 – Технология подбора персонала в АО «Радиозавод»

Источник: составлен с помощью внутренних документов организации, которые были изучены во время практики автора.

В результате исследования существующей технологии подбора персонала в АО «Радиозавод» выявлены следующие положительные аспекты:

– Проверка отделом безопасности сведений кандидата на вакантное место и предоставление им информации о несудимости и отсутствие иных правонарушений является положительной стороной, так как вследствие этих действий, подбор и в дальнейшем найм персонала обеспечивает безопасность предприятию.

– В АО «Радиозавод» технология подбора персонала осуществляется в соответствии с утвержденным Положением о подборе персонала. Данное Положение регламентирует порядок подбора кандидатов на вакантные должности.

– На предприятии АО «Радиозавод» в отделе персонала имеется сотрудник, занимающийся только подбором персонала. Данный сотрудник регулярно проводит мониторинг потребности в персонале и периодически совершенствует технологию подбора персонала на предприятии.

Кроме положительных аспектов технологии подбора персонала в АО «Радиозавод» выявлены и недостатки, так как существующая технология подбора персонала является по сравнению с зарубежными не достаточно

эффективной. Недостатками технологии подбора персонала АО «Радиозавод» являются:

– во-первых, огромный поток кандидатур с внешних источников. В связи с чем на предприятии наблюдается ухудшение состояния внутренней мотивации работников, так как по опыту управления организаций более развитых западных стран было выявлено, что для начала нужно пытаться закрывать вакантные места внутренними работниками. Такой метод позволит улучшить социально-психологический климат в коллективе, уровень доверия рабочих по отношению к руководителям повысится, а также такие действия приведут к эффективному управлению за счет опытных внутренних сотрудников;

– во-вторых, в результате использования существующей технологии подбора персонала, на предприятие часто попадают неквалифицированные специалисты, незнающие элементарной теоритической части работы. Вследствие чего ухудшается эффективность всей организации в совокупности;

– в-третьих, отсутствие нетрадиционных методов подбора персонала в современных условиях гарантирует повышенный уровень обмана со стороны будущих кадров компании. Так как элементарно отсутствуют тесты, благодаря которым существует возможность определить реальные навыки и умения будущих сотрудников организации;

– в-четвертых, «слепой» метод подбора персонала, основанный лишь на внешних критериях (пол, возраст, образование и т.д.) зачастую приводит к формированию некачественного и неэффективного персонала.

На основе анализа технологии подбора персонала АО «Радиозавод» можно предложить ряд рекомендаций, способствующих повышению эффективности технологии подбора персонала.

Подбирать на вакансии высших должностей, например, руководителей подразделений, только из числа внутренних работников. Эффективным будет, если на руководящую должность определенных подразделений будут

подбирать кандидатов из соответствующих подразделений. Так как, данный метод, во-первых, повысит мотивацию внутренних работников трудиться усерднее и эффективнее, так как, в результате у них будет возможность продемонстрировать свои навыки и занять руководящие должности, где и уровень заработной платы выше, и возможностей больше. А во-вторых, организация сможет улучшить корпоративную культуру и преданность своих работников.

Поиск будущего персонала предприятия в учебных учреждениях, с помощью данных изменений, у компании появится возможность подбирать молодых и умелых специалистов, формировать качественный резервный состав и закрывать вакансии из данного эффективного резерва. Данное мероприятие относительно не затратное, так как активная и целеустремленная молодежь согласится работать на летних каникулах ради опыта, а также ради практических знаний нужных профессий. Взамен компания может предложить студентам, либо работу на неполную ставку, либо за относительно небольшое вознаграждение.

При размещении вакансии, следует указать ссылку и описать ее (пример, для дальнейшего сотрудничества просим пройти тест). Действительно интересующиеся данной вакансией перейдут по ссылке для прохождения теста. Тесты должны быть разработаны с учетом особенностей каждой профессии, так как для каждого структурного подразделение характерны определенные критерии. Например, в научно-технический отдел нужны креативно мыслящие кандидаты, умеющие нестандартно подходить к решению вопросов. А в транспортный отдел нужны кандидаты, способные быстро обучаться и с высокой коммуникабельностью. Также наряду с тестами должны быть размещены онлайн анкеты. В совокупности, с помощью информации из анкет и отчетов тестов, существует возможность провести первичную оценку психологического и физического состояния соискателя. Оптимизация процесса подбора персонала способствует сокращению лишней трудовой волокиты, например, специалист отдела

персонала не будет проводить двойные звонки, а ограничатся лишь одним звонком в случае необходимости индивидуального приглашения кандидата на собеседование.

После успешного прохождения теста, следует связаться с кандидатами для приглашения на собеседование. Наряду с приглашением, следует отправить в форме СМС или письма на почту основную информацию о работодателе, также совокупную информацию о вакансии, и информацию с точными координатами местонахождения предприятия. Все данные можно скомплектовать в одно содержательное письмо.

На предприятии целесообразно проведение коллективных собеседований, а не индивидуальных. Благодаря этому, во-первых, можно сэкономить рабочее время, во-вторых, можно выявить наиболее активных и целеустремленных личностей (по активному участию в собеседовании, по количеству интересующих вопросов и т.д.). Также на данных собеседованиях следует ознакомить с методами мотивации, применяемыми на предприятии, чтобы люди изначально знали обо всех нюансах. После того, как HR-менеджер закончит рассказывать о компании, о цели, миссии, мотивации, следует спросить, есть ли желающие уйти, возможно, кому-то не подходит корпоративная культура. После того, как останутся лишь те, кого все устраивает, следует сделать ознакомительное интервью и дать небольшие кейсы (с учетом специфики области деятельности требуемой вакансии).

После решения кейсов, кандидатов можно отпустить на перерыв, также если будут присутствовать руководители каких-либо подразделений, то они напрямую могут обсудить с ними интересующие практические вопросы во время перерыва. Важно проводить коллективное собеседования в группе с численностью не более 30 человек, а время и аудитория соискателям сообщается вместе с письмом о приглашении на собеседование. На тщательный анализ кейсов и интервью потребуется около 20-30 (после внедрения и постоянной практики, количество минут снизится на 30-40%) минут с учетом того, что останутся примерно 20-25 человек. И так, на данной

стадии, по итогам анализа, также останутся лишь те, кто соответствует по критериям той должности, на которую желают устроиться. Однако, если кандидат не подходит под критерии желаемой должности, но подходит под другую открытую вакансию, с ним можно провести индивидуальное собеседование по привлечению и дальнейшей переквалификации при его желании занять ту должность, которую изначально хотел занять.

Такое лояльное отношение к будущему персоналу не только способствует быстрому пополнению открытых вакантных мест, но и позволит компании не упустить высококвалифицированных и знающих специалистов.

А те, которые останутся после всех испытаний, могут быть взяты на постоянную или на временную основу. В постоянный состав войдут лишь те, кого лично будут выбирать руководители подразделений, увидев способности или иные нужные черты личности. А на испытательном сроке будут претенденты, которые находятся в зоне определенного риска.

Однако, заработная плата у них должна быть одинаковая, отличие будет лишь в том, что у первых будут отсутствовать испытательные сроки, то есть они заключат сразу постоянный трудовой договор. Данная система позволит руководителям подразделений оценить фактические способности персонала.

С помощью реализации вышеуказанных рекомендаций, можно в значительной степени решить все выявленные проблемы. Так как уже на стадии подбора, а именно с помощью онлайн тестирования и онлайн заполнения анкеты, у отдела персонала появится возможность сократить список, неподходящих под определенные критерии кандидатов.

Далее, во время собеседования, а также по результатам решенных кейсов, также будет возможность сократить список неподходящих кандидатов.

В итоге останутся лишь единицы действительно высококвалифицированных специалистов в определенных областях,

благодаря которым, будут формироваться или пополняться рабочие силы с высокой эффективностью.

Так, технология подбора персонала будет отличаться в значительной степени от нынешней классической и устаревшей системы подбора персонала (рисунок 10).

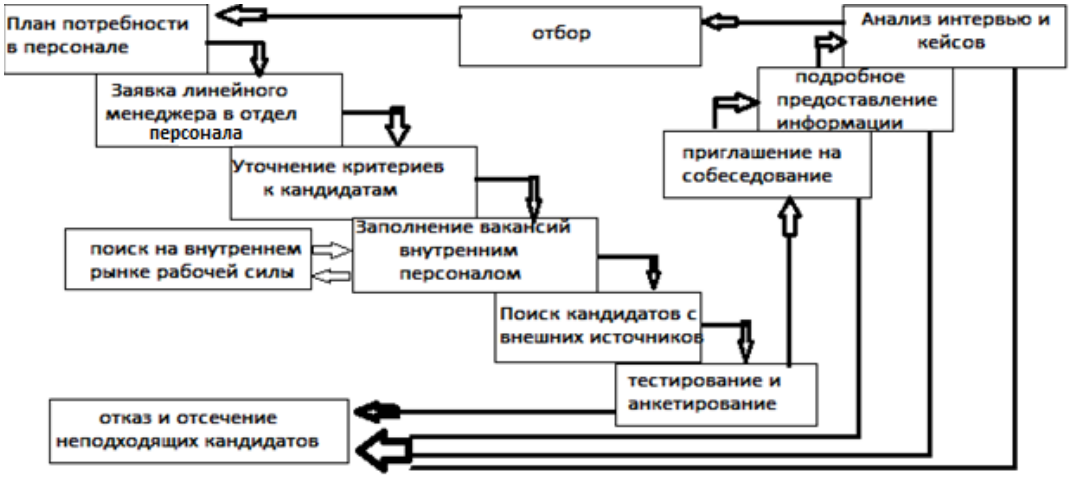


Рисунок 10 – Рекомендованная технология подбора персонала в АО «Радиозавод»

Источник: составлен автором на основании подробного анализа текущей технологии подбора персонала в организации, а также с помощью предложенных рекомендаций

Формирование эффективного и качественного персонала на стадии подбора позволят решить имеющиеся проблемы на предприятии АО «Радиозавод», а именно:

– Высокое качество кандидатов, образующих состав подразделений;

– Закрытие вакансий в краткосрочном времени за счет, во-первых, закрытия высших должностей внутренними специалистами, во-вторых, сокращение времени на собеседование и подбор необходимых специалистов на этапе онлайн тестирования;

– Минимизирование процента текучести за счет подбора высококвалифицированных специалистов из качественного резерва кадров, которые стремятся к карьерному росту;

– Решение проблем, связанных с предоставлением искаженной или неполной информации о вакансии, работодателе, местонахождении и т.д. за счет изначальной отправки содержательного сообщения с достоверной информацией кандидатам;

– Создание собственного трудового рынка с помощью реализации мероприятий по поиску будущего персонала в ВУЗах. После успешной реализации данной программы, у компании минимизируется нужда в постоянном поиске кандидатов на вакантные должности, так как у компании будет собственная внутренняя база (источник) рабочей силы, находящаяся в резерве.

Таким образом, с помощью реализации предложенных рекомендаций, существует возможность минимизировать процент текучести, а также сформировывать качественный состав персонала, учитывая все критерии руководителей. А формирование качественного состава персонала является залогом успешной эффективной деятельности организации. Так как на современном этапе развития управленческой деятельности, именно человеческий капитал занимает приоритетное место, и является конкурентным преимуществом компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор персонала является важнейшей технологией формирования качественного и эффективного состава персонала в организации. Благодаря эффективной технологии подбора персонала производственное предприятие не только увеличит объем производительности труда, но также будет успешно реализовывать свою деятельность с помощью приобретения конкурентного преимущества, так как в современном обществе, основную роль при достижении предприятием успешной реализации своей деятельности играют человеческие ресурсы и их интеллектуальный капитал.

Технология подбора кадров является базовой стадией поиска наиболее подходящих специалистов для предприятия. Данный этап является основополагающим и важнейшим, так как после подбора происходит отбор и найм персонала.

Технология подбора персонала – это непрерывный процесс, при котором наиболее эффективный подбор персонала осуществляется с использованием определенных методов. Есть два основных метода: традиционный и нетрадиционный. Их совместное использование при подборе персонала дает наиболее максимальный положительный результат и эффект.

В ходе анализа литературы и результатов проведенного исследования было выявлено, что технология подбора персонала в АО «Радиозавод» является недостаточно неэффективной. Невысокий уровень профессионализма имеющихся специалистов в штате предприятия удалось раскрыть с помощью интервью с руководителями подразделений. Кроме того, были раскрыты основные проблемы существующей технологии подбора персонала, с которыми чаще всего сталкиваются руководители. На основании данных проблем были даны рекомендации, которые будут

содействовать решению выявленных проблем, а также повышению эффективности технологии подбора персонала в АО «Радиозавод».

Таким образом, проведенное исследование еще раз доказывает всю важность совершенствования технологии подбора персонала. Так как подбор кадров является одной из важнейших функций управления персоналом, обеспечивающей эффективность работы бизнес-команды. В рамках выпускной квалификационной работы предложены рекомендации по совершенствованию технологии подбора персонала на предприятии АО «Радиозавод», что позволило достичь изначально поставленную цель.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бокач Д. Д. Найм персонала: Теория вопроса // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXXIX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 2(39). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://sibac.info/archive/economy/2(39)

2. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

3. Герасина, Я. А. Сущность, основные критерии и источники подбора персонала / Я. А. Герасина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 44 (282). — С. 36-38. — [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/282/63554/

4. Горбановская О. Как построить организацию будущего: новые тенденции в управлении персоналом/О. Горбановская // Отраслевые тренды. №9. 2018. – С. 51

5. Давлетова Г.М., Зарубина Е.В. Формирование и работа с кадровым резервом организации /Г.М. Давлетова.// Молодежь и наука. № 4. 2017. – С. 127.

6. Демина Н. В. Преимущества и недостатки подбора персонала в японских компаниях / Н.В.Демина.// Гуманизация образования. 2016. №3. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/preimu schestva-i-nedostatki-otbora-personala-v-yaponskih-kompaniyah

7. Демина Н. В. Сущность и содержание подбора персонала как функции кадрового менеджмента /Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований — 2014 — № 12 — С. 60 -72.

8. Демина, Н. В. Специфика системы подбора персонала в американских компаниях/Н.В. Демина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 8. – С. 61–65.

9. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сепиашвили Е. Н., Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие./М.Н.Дудин,Н.В.Лясников — М.: Издательство «Элит», 2016. – С. 142.

10. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с .

11. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: Инфра-М, 2017. - 128 с.

12. Жулябин Д. Ю. О критериях подбора персонала // Вестник Воронежского института высоких технологий. — 2017. — № 4 (23). — С. 120–123.

13. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: Форум, 2018. – 352 с.

14. Залилов, И.Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала / И.Р. Залилов // Синергия Наук. 2017. Т. 1. № 18. С. 360-366.

15. Иброхимов И.Р. Формирование новых рабочих мест и повышение уровня занятости населения / И.Р.Иброхимов// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. №1-1.2016. – С. 83

16. Иванова, О.А., Макушкин, С.А. Ошибки в подборе персонала / О.А. Иванова, С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 3 (14). С. 65-71.

17. Илларионов М.Г., Осадчий И.С. Основы управления персоналом: Учебное пособие. -Казань: КГТУ, 2017. – С. 211.

18. Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом / А.П. Казакова // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 72.

19. Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом./А.Я.Кибанов - М.: Проспект, 2016.- 135 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева. – М.: Инфра-М, 2018. – 64 с.

21. Кириллов, А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. № 1 (14). С. 119-127.

22. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы подбора персонала. Проблемы и пути их решения/Н.В.Клеткина // Научный журнал. 2017. № 1 (14). С. 46-50.

23. Кондратенко, А.А. Интервью как инструмент подбора персонала / А.А. Кондратенко // Подольский научный вестник. 2017. № 2. С. 70-72.

24. Конова, И.В., Шадская, И.Г. Совершенствование технологий подбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // Новое поколение. 2017. № 14-2 (4). С. 249-254.

25. Котлячков, О.В. Совершенствование системы найма персонала / О.В. Котлячков // Фотинские чтения. 2017. № 2 (8). С. 90-95.

26. Куанышпаева, А.К. Совершенствование методов отбора персонала в организации / А.К. Куанышпаева // Молодежь и наука. 2017. - С. 75.

27. Кузьминов Я. И. Двенадцать решений для нового образования [Электронный ресурс]-Режим доступа : www.ug.ru/aploads/files/news/24722

28. Мамонов Е. Доступные решения в обучении персонала: наставничество и программы // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. – С. 83.

29. Мамонов Е. Как закрывать сложные вакансии: методы привлечения кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. – С. 163.

30. Минченкова, О.Ю. Управление персоналом: система бюджетирования / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова. – М.: КноРус, 2016. – 128 с.

31. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 80 с.

32. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.

33. Мустаев А.М., Петрова Л.Н. Современная служба управления персоналом: изменение роли в процессе достижения бизнес-целей организации // Молодежь и наука. 2016. – С. 211-213.

34. Официальный сайт АО «Радиозавод»// [Электронный ресурс] -:Режим доступа: https://www.penza-radiozavod.ru/o-kompanii/

35. Пермяков А. В. Критерии подбора персонала /А.В.Пермяков// Молодежь и наука. — 2017. — № 4.1. — С. 134.

36. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, 2019. – 32 с.

37. Резникова О. С. Роль найма и подбора персонала в организации/ О.С.Резникова // Молодой ученый. — 2017. — № 8. — С. 189–191.

38. Тарасова Анна Олеговна Особенности найма персонала в России и в Америке // Проблемы науки. 2018. №7 (31). [Электронный ресурс] -:Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nayma-personala-v-rossii-i-v-amerike

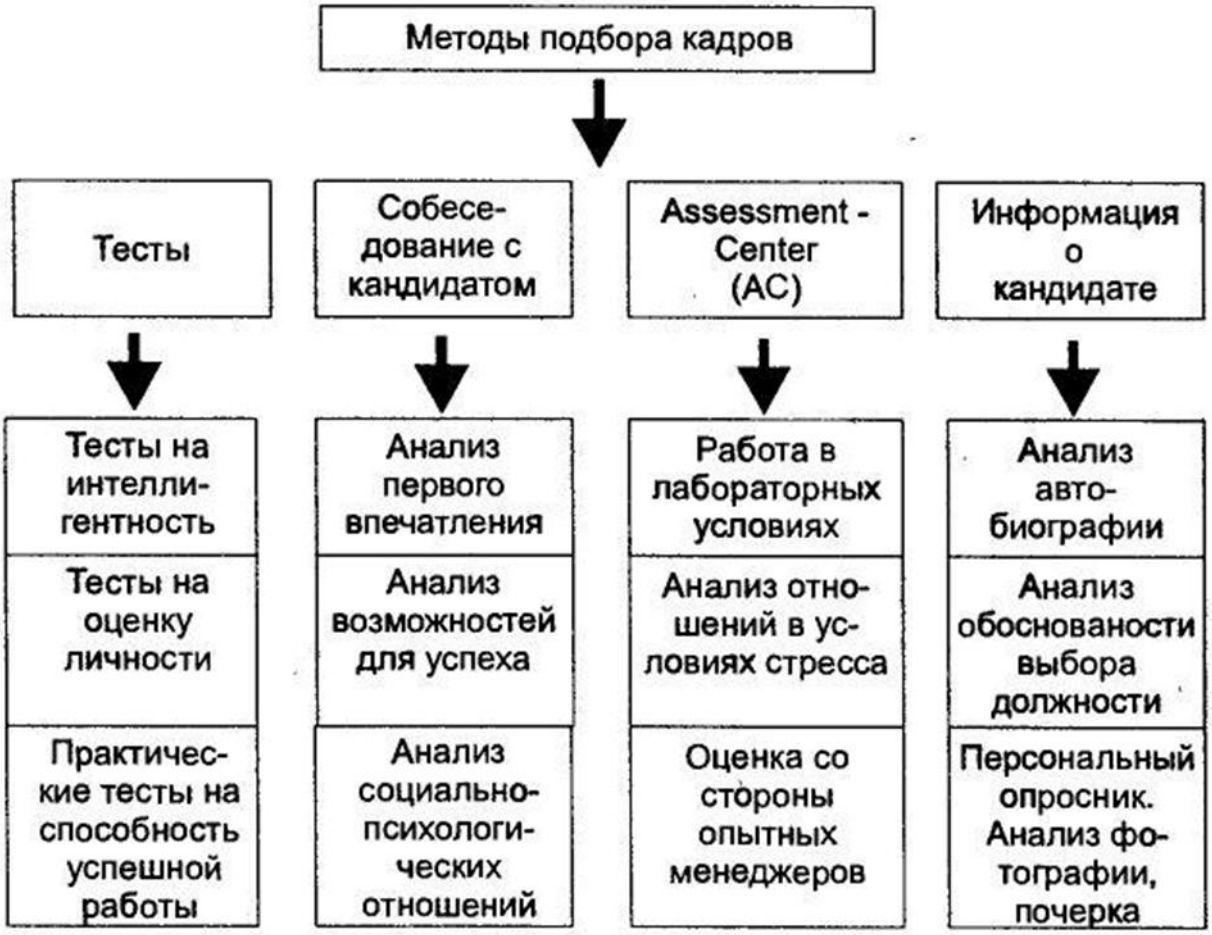
39. Чернов А. В. Совершенствование методов отбора персонала/А.В. Чернов // Молодежь и наука. — 2017. — № 6. — С. 50.

40. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: Инфра-М, 2018. – 400 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

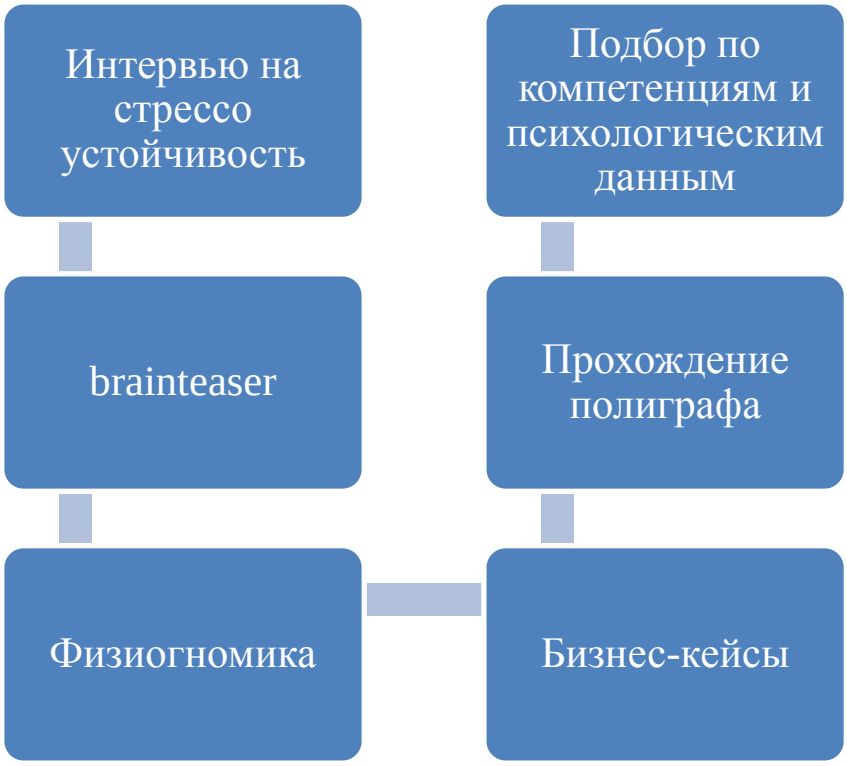
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методы подбора персонала



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Примеры нетрадиционных методов подбора персонала



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пример автобиографической анкеты и заявления

Претендент на должность *экономист*

место для фотографии

АНКЕТА

Фамилия *Петров* Имя *Иван* Отчество *Владимирович*

Дата рождения *21.10.1985* Гражданство *Российская Федерация*

Место рождения (село, город, край, область, республика): *г. Москва*

Адрес (место жительства): индекс, область, город, улица, дом, квартира *125435, ул. Дубравная, д. 45, кв. 12б*

Адрес (место прописки): индекс, область, город, улица, дом, квартира *125435, ул. Дубравная, д. 45, кв. 12б*

Домашний телефон *+7(495)7515412* Сотовый телефон *+79261456978* Рабочий телефон *-*

Паспортные данные *45 09 №219600 выдан Краснопресненским ОВД р-на гор. Москвы, 16.01.2004*

Семейное положение *женат*

Сведения о близких родственниках (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):

Степень родства	Ф.И.О.	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)
жена	*Петрова Виктория Семеновна*	*25.02.198б*	*ООО «Пышка», бухгалтер*	*+79268791562*	*125435, ул. Дубравная, д. 45, кв. 12б*

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Определенный перечень вопросов при собеседовании

- Почему вы добиваетесь этой работы?
- Кем вы себя видите через пять лет?
- Почему мы должны предложить эту вакансию именно вам?
- Каковы ваши сильные/слабые стороны?
- Почему вы хотите уйти из фирмы «X»?
- Какие изменения вы введете, если получите эту должность?
- Что вам известно о нашей организации?
- На какую заработную плату вы рассчитываете?
- Какими качествами должен обладать сотрудник на этой должности?
- Какая дополнительная подготовка нужна вам для данной должности?
- Почему вы выбрали именно эту карьеру?
- Чем вам больше всего нравится заниматься на работе/в свободное время?
- Что привлекает вас в нашей фирме?
- Чего вы хотите достичь, если получите эту вакансию?
- Какой стиль управления вам нравится? В какие еще фирмы вы обращались?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Примеры тестовых заданий

тестовое задание

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:

a) хорошая зарплата и прочие виды вознаграждений;

b) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;

c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;

d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где:

a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;

b) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;

c) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;

d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа:

a) была связана со значительным разнообразием и переменами;

b) давала мне возможность работать с широким кругом людей;

c) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;

d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

УТВЕРЖДЕН

приказом от «___»_____2019 г. №_____

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА АО «РАДИОЗАВОД»

1. Общие положения

1.1. Положение о подборе персонала (далее – Положение) предназначено для внедрения единого порядка и правил проведения работ по поиску и отбору персонала в акционерном обществе «Радиозавод» (далее – Общество), формирования высокопрофессионального коллектива и своевременное обеспечение подразделений Общества квалифицированными кандидатами на вакантные должности.

1.2. Настоящее Положение определяет:

порядок планирования потребности в персонале;

порядок поиска кандидатов на вакантные должности;

порядок отбора кандидатов на вакантные должности.

Действие настоящего Положения распространяется на работников, участвующих в процессе поиска и отбора, а также кандидатов на вакантную должность.

2. Основные понятия и термины

2.1. **Вакантная должность –** свободная в настоящее время должность в штатном расписании, замещение которой необходимо для выполнения задач и функций, предусмотренных должностной инструкцией.

2.2. **Вышестоящий руководитель –** руководитель вышестоящего уровня управления по отношению к Руководителю. Вышестоящий руководитель согласовывает Заявку на подбор, а также, проводит дополнительные собеседования с кандидатами.

2.3. **Заявка на подбор** – заявка на подбор персонала для замещения вакантной должности (далее – Заявка).

2.4. **Кандидат** – физическое лицо, претендующее на замещение вакантной должности.

2.5. **Ответственный за подбор персонала** – работник подразделения по работе с персоналом, отвечающий за организацию и проведение работ по подбору и отбору персонала.

2.6. **Ответственный сотрудник безопасности** – работник подразделения безопасности, ответственный за проведение проверки данных кандидата.

2.7. **Руководитель –** руководитель структурного подразделения, в которое осуществляется поиск и отбор кандидатов.

2.8. **Ключевая должность –** должность руководителя, утвержденная Советом директоров Общества.

3. Порядок планирования потребности в персонале

3.1. Планирование потребности в персонале осуществляется в целях:
выявления потребности в сотрудниках на следующий год;

планирования численности и фонда оплаты труда на следующий год;

своевременного и качественного закрытия вакансий;

определения затрат на поиск и отбор кандидатов.

3.2. Планирование потребностей в персонале осуществляется на основании штатного расписания, а также с учетом не отраженных в штатном расписании планов развития подразделения и предполагаемых перемещений сотрудников.

3.3. Ежегодно до 1 ноября текущего года Руководитель на основании штатного расписания и планируемой дополнительной численности формирует заявку курируемого подразделения на потребное количество персонала на следующий календарный год, в которой в том числе указывает:

наименование должностей, на которые будет осуществляться подбор персонала;

уровень заработной платы;

количество вакантных должностей (общее и помесячно).

3.4. Форма для годовой заявки на подбор персонала представлена в Приложение 1.

3.5. Сформированную заявку на потребное количество персонала на следующий календарный год Руководитель направляет Вышестоящему руководителю, который согласовывает ее или возвращает на доработку.

3.6. Согласованная Вышестоящим руководителем заявка на потребное количество персонала на следующий календарный год передается

в ОТиЗ для подтверждения потребности в персонале, согласно действующему штатному расписанию и графику запуска-выпуска с учетом плана ОТМ на планируемый год.

3.7. Приведенная в соответствие заявка передается в отдел персонала в срок не позднее 05 ноября текущего года.

3.8. Ответственный сотрудник отдела персонала до 10 ноября формирует сводный годовой план набора персонала Общества, на основании которого, в том числе, проводится расчет численности, фонда оплаты труда на следующий год, затрат на поиск и отбор персонала.

4. Порядок поиска кандидатов на вакантные должности

4.1. Подбор кандидатов осуществляется на основании заявки на подбор персонала (Приложение №2).

4.2. Заявка на подбор персонала формируется вакансии, которые могут возникнуть в связи с:

увольнением работника;

переводом работника на другую должность;

уходом работника в отпуск по беременности и родам, по уходу за ребенком, в случае продолжительной болезни;

ввод дополнительной штатной единицы.

4.3. Ответственным за формирование Заявки является Руководитель.

4.4. В Заявке указывается следующая информация:

организационные данные (наименование должности; количество открытых вакансий; структурное подразделение; Ф.И.О, должность непосредственного руководителя);

информация о вакансии (причина поиска; основные задачи и функции (обязанности); уровень, система и структура оплаты; наличие подчиненных; условия труда, режим труда);

требования к кандидату (образование, возраст и пол; опыт работы; владение ПК; знания иностранных языков; дополнительные требования).

4.5. Заполненная Заявка согласовывается с Вышестоящим руководителем, Руководителем, начальником ОТиЗ, руководителем СОТ, начальником ОЗГТ и направляется в отдел персонала.

4.6. Днем принятия Заявки в работу является дата ее поступления в отдел персонала.

4.7. В течение одного рабочего дня, с момента получения Заявки, Ответственный за подбор персонала уточняет у Руководителя указанные в Заявке параметры, а также оговаривает сроки закрытия вакансии согласно Приложению 3.

4.8. После уточнения параметров Ответственный за подбор персонала осуществляет поиск кандидатов, наиболее отвечающих требованиям, указанным в Заявке.

4.9. На основании данных в Заявке, а также с учетом бюджета на подбор, Ответственный за подбор персонала определяет стратегию поиска кандидатов:

поиск в базе данных кандидатов;

размещение объявления о вакансии на интернет-ресурсах и СМИ;

привлечение кадровых агентств;

использование других источников поиска.

4.10. Решение о необходимости привлечения кадрового агентства согласовывается с руководителем управления по работе с персоналом, исходя из сложности (срочности) закрытия вакансии, наличия бюджета, количества вакансий в работе на момент размещения Заявки.

4.11. Руководитель не имеет права самостоятельно размещать вакансии в интернет-ресурсах и СМИ.

5. Порядок отбора кандидатов на вакантные должности

5.1. **Отбор кандидатов может включать в себя следующие этапы:**
предварительный отбор кандидатов;

телефонное интервью;

собеседование с Ответственным за подбор персонала;

собеседование с Руководителем;

собеседование с Вышестоящим руководителем;

собеседование с Генеральным директором Общества.

проверка департаментом безопасности Общества;

групповое собеседование;

оценочные процедуры;

рассмотрение на Комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров Общества, Совете директоров Общества;

принятие решения о найме кандидатов.

5.2. Руководитель может предложить на вакансию кандидата, подобранного им самостоятельно, без привлечения управления по работе с персоналом. В данном случае, Руководитель представляет кандидата Ответственному за подбор персонала для прохождения этапов отбора, указанных в п. 5.1. По согласованию с Руководителем количество этапов может быть сокращено.

5.3. **Предварительный отбор кандидатов** на замещение вакантной должности проводится Ответственным за подбор персонала на основании резюме кандидата или при личном собеседовании. В процессе отбора Ответственный за подбор персонала формирует первичный список кандидатов, наиболее полно удовлетворяющих предъявленным в Заявке требованиям.

5.4. **Телефонное интервью** проводится Ответственным за подбор персонала с целью предварительной оценки кандидатов. В результате телефонного интервью уточняются сведения, указанные в резюме, происходит экспресс-оценка личностных и профессиональных особенностей кандидатов, уточняются сведения по профессиональной и финансовой мотивации. Кандидаты, отвечающие требованиям Заявки и выразившие согласие рассмотреть предложение организации, приглашаются на собеседование.

5.5. **Собеседование с Ответственным за подбор персонала.**

В ходе собеседования с Ответственным за подбор персонала проводится более детальная и очная оценка кандидата с применением глубинных и структурированных интервью с целью выявления объективной информации о важных компетенциях, опыте работы, знаниях и навыках кандидата особенностях поведения, личностных характеристиках, ценностях и отношения к ценностям утвержденным в Обществе.

Ответственный за подбор персонала поясняет дополнительные сведения по вакансии: требования, обязанности, условия работы, обсуждает с кандидатом его финансовые ожидания.

5.6. **Собеседование с Руководителем.**

Резюме кандидатов, положительно прошедших собеседование с Ответственным за подбор персонала, предоставляются Руководителю.

В течение двух рабочих дней после получения резюме, Руководитель должен назначить дату и время проведения собеседования или принять

решение об отклонении кандидата, мотивировав свой отказ в письменном виде.

После подтверждения даты и времени собеседования Ответственный за подбор персонала организует встречу кандидата с Руководителем.

Руководитель проводит собеседование с кандидатами, в ходе которого:

оцениваются профессиональные знания, умения, навыки, личные и деловые качества;

подробно знакомит соискателя работы с должностными обязанностями, касающимися открытой вакансии, размером и структурой заработной платы, а также выпиской из карты аттестации рабочего места;

оформляет временный пропуск соискателю работы с целью ознакомления кандидата с рабочим местом и условиями труда.

В случае, если кандидат не соответствует критериям Заявки, Руководитель поясняет причины несоответствия и сообщает Ответственному за подбор персонала о необходимости продолжения поиска.

Если Ответственный за подбор персонала предоставил Руководителю более пяти кандидатов и ни один из них не был приглашен на собеседование или Руководитель провел собеседование с пятью кандидатами и не принял окончательного решения, Ответственный за подбор персонала инициирует встречу с Руководителем для уточнения требований к кандидатам и пересмотра Заявки.

В случае, если Руководитель не дает обратной связи в течение пяти рабочих дней, Ответственный за подбор персонала может приостановить поиск кандидатов, уведомив об этом Руководителя.

По согласованию с Руководителем поиск кандидатов может быть приостановлен на период его отпуска / командировки, при невозможности назначить ответственного работника на время его отсутствия.

В спорных ситуациях, Ответственный за подбор персонала уведомляет Вышестоящего руководителя и руководителя управления по работе с персоналом о необходимости пересмотра Заявки.

5.7. **Собеседование с Генеральным директором Общества.**

Генеральный директор Общества проводит собеседование с кандидатами, отобранными на ключевые должности, должности руководителей уровней ГД-1,-2.

Ответственный за подбор персонала организует встречу кандидата с генеральным директором Общества. Генеральный директор Общества проводит собеседование с кандидатом, в ходе которого оцениваются профессиональные знания, умения, навыки, личные и деловые качества.

В случае принятия в отношении кандидата положительного решения генеральным директором Общества с ним проводятся дальнейшие процедуры в соответствии с Положением.

Если кандидат не соответствует предъявленным требованиям, генеральный директор Общества сообщает курирующему заместителю, Ответственному за подбор, о необходимости продолжения работы по подбору кандидатов.

5.8. **Проверка отделом безопасности Общества.**

Проверка отделом безопасности Общества проводится по усмотрению управления по работе с персоналом и Руководителя.

Для прохождения проверки в подразделении безопасности Ответственный за подбор персонала направляет кандидату по электронной почте Анкету (Приложение № 4) и согласие на проведение проверочных мероприятий (Приложение №5) или предлагает заполнить распечатанную форму на этапе собеседования.

Заполненную форму Анкеты, копию паспорта, ИНН, СНИЛС, согласие о проведении проверочных мероприятий и резюме Ответственный за подбор персонала направляет на проверку в отдел безопасности. Ответственный сотрудник подразделения безопасности осуществляет проверку кандидатов в срок до семи рабочих дней (в исключительных случаях срок проверки может быть продлен до 14 рабочих дней).

После проведенной проверки, Ответственный сотрудник безопасности направляет Ответственному за подбор персонала информацию о результатах проверки кандидата.

5.9. **Групповое собеседование**.

Для оценки кандидатов на массовые вакансии Ответственным за подбор персонала могут применяться групповые собеседования.

В ходе группового собеседования оцениваются личностные характеристики и поведение кандидата.

5.10. **Оценочные процедуры.**

Для оценки кандидатов могут использоваться тесты и кейсы. Профессиональный тест на знание своей профессиональной области, составляется Руководителем.

5.11. **Рассмотрение на Комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров Общества, Совете директоров Общества**.

На комитете по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров Общества и Совете директоров Общества рассматриваются кандидаты, отобранные на ключевые должности Общества.

После согласования кандидата на ключевую должность Общества, Ответственный за подбор персонала готовит пояснительные записки в Комитет по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров Общества (Приложение № 6), и в Совет директоров Общества (Приложение № 7) для их рассмотрения. Пояснительную записку подписывает руководитель управления по работе с персоналом, как лицо инициирующее вынесение данного вопроса. К пояснительной записке прилагается резюме кандидата (в произвольной форме) и кадровая справка кандидата (Приложение № 8).

5.12. **Порядок принятия решения о найме кандидатов.**

После принятия решения о найме кандидата, Руководитель сообщает Ответственному за подбор персонала номер рабочего места, на которое он принимает нового работника. В случае если квалификация работника ниже, чем квалификация по данной профессии (должности) в штатном расписании, Руководителю необходимо предоставить должностную инструкцию, соответствующую квалификации принимаемого работника и его реальным должностным обязанностям, для ознакомления до заключения трудового договора.

Ответственный специалист отдела персонала составляет трудовой договор, знакомит будущего работника с Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об обработке и защите персональных данных работников АО «Радиозавод» и другими локальными нормативными актами, а также выдает направление на обязательный предварительный медицинский осмотр (в случае его необходимости в соответствии со Списком контингента работников АО «Радиозавод», подлежащих прохождению предварительного и

периодического медицинского осмотра по приказу Минздравсоцразвития РФ от 12.04.2011г. №302Н).

В случае успешного прохождения медицинского осмотра дальнейшее оформление приёма на работу производится в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 40 наименований.
Рисунков 10, таблиц 1 штука.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«08 » июня 2020 г.

Авдонина А.Ю.