

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 системы подбора персонала в производственной сфере
(на примере ООО «ЛесКом»)»

Студент


(подпись, дата)

17.01.2024

Емельянова Ю.С.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

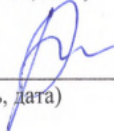

(подпись, дата)

17.01.2024

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер


(подпись, дата)

12.01.2024

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1 Общая характеристика понятия, методов и источников подбора персонала на предприятии.....	7
1.2 Этапы процесса подбора персонала на производственном предприятии .	18
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО ЛЕСКОМ.....	30
2.1 Общая характеристика предприятия и кадрового состава ООО «ЛесКом»	30
2.2 Анализ подбора персонала и рекомендации по его совершенствованию .	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ	59

ВВЕДЕНИЕ

Кадровое обеспечение является неотъемлемой частью любой организации, поскольку оно обеспечивает ее бесперебойную работу и закладывает основу для будущего успеха. Эффективность процесса подбора и найма новых сотрудников играет значительную роль в определении качества человеческих ресурсов, их вклада в достижение целей организации, а также качества предлагаемых продуктов или услуг.

Актуальность выбранной темы определяет растущее значение рынка труда в России. Следовательно, политика подбора компании имеет первостепенное значение и вносит большой вклад в выполнение миссии и целей организации.

Кадровое обеспечение является неотъемлемой частью любой организации, поскольку оно обеспечивает ее бесперебойную работу и закладывает основу для будущего успеха. Эффективность процесса подбора новых сотрудников играет значительную роль в определении качества человеческих ресурсов, их вклада в достижение целей организации, а также качества предлагаемых продуктов или услуг.

Подбор персонала - очень важный и ответственный процесс в управлении кадрами, он зависит от конкретных людей, их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Работник, удовлетворенный своей работой, должностью будет ожидаемо приносить организации прибыль, если же работник неудовлетворен, то и сам процесс вероятнее не будет работать, организация будет иметь текучесть, а это отразиться на эффективности работы организации.

Наиболее подробно проблемы подбора персонала были освещены в работах таких авторов как: И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, И.В. Долгополова, Т.Ю.Базаров, В.М.Маслова.

Проблема исследования заключается в необходимости поиска путей совершенствования подбора персонала в организации в целом и для снижения текучести кадров в частности.

Объект – ООО «ЛесКом».

Предмет - система подбора персонала в ООО «ЛесКом».

Цель работы – рассмотрение системы подбора персонала в производственной сфере на примере организации ООО «ЛесКом» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачи:

- рассмотреть сущность, цели и задачи подбора персонала на предприятии;
- изучить этапы процесса подбора персонала на производственном предприятии;
- дать общую характеристику предприятия и кадрового состава;
- проанализировать существующий процесс подбора персонала и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Методы исследования:

- теоретические методы: анализ, синтез теоретических источников, изучение нормативных документов по проблеме подбора персонала;
- практические методы: анализ документов, анализ результатов деятельности организации и описание процедур, экономические расчеты, анкетирование.

Нормативной основой исследования послужили Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, а также локальные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность работников в организации ООО «ЛесКом».

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в работе результаты анализа кадровой политики организации, а также разработанные мероприятия по ее совершенствованию могут быть использованы в кадровой политике.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Общая характеристика понятия, методов и источников подбора персонала на предприятии

Прежде всего кадровая политика является неотъемлемой составляющей системы управления персоналом, под которой принято понимать совокупность органично взаимосвязанных и корреспондирующих элементов и процессов, которые имеют общие цели и задачи, а также составляют единое целое и служат для реализации функции управления персоналом. Эффективность системы управления персоналом определяется согласованностью экономических (рост прибыли, рост производительности, повышение рентабельности товаров и услуг) и социальных (удовлетворение социальных потребностей) целей. Структурные элементы системы управления персоналом представлены на рисунке 1:



Рисунок 1 - Система управления персоналом организации

Источник: Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты./ Т. Ю. Базаров - Москва, КноРус, 2021 г.- 304 с.

Персонал, личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам является

самым ценным ресурсом организации, в сущности, они и создают образ самого заведения.

После того, как разработаны планы функционирования организаций, спроектированная идеальная организационная структура, наступает время для выполнения одной из важнейших управленческих функций – подбор, оценка и подбор кадров.

Как уже было сказано ранее, подбор персонала является составляющим элементом системы управления персоналом.

Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения, хедхантинга или ротации.

Подбор персонала представляет собой окончание процесса подбора кадров в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. Состоит из следующих компонентов: предварительное собеседование; анализ анкетных данных; наведение справок о кандидате; проверочные испытания, тестирование; медицинское освидетельствование; основное собеседование; подготовку экспертного заключения. Стоит отметить, что данный список не является исчерпывающим и корректируется предпринимателями в зависимости от специфики должности, которая должна быть замещена новоиспеченным сотрудником. Кроме того, некоторые ученые в процедуре подбора выделяют непосредственно оценку персонала, под которой принято понимать субъективный процесс, который осуществляется лицом, который подбирает персонал, сущность которого состоит в отождествлении личных и профессиональных качеств кандидата требованиям предприятия.

Основной целью процесса подбора персонала является укомплектование рабочего персонала необходимым количеством сотрудников, для увеличения показателей предприятия.

К задачам традиционно относят: определение количественной и качественной потребности в персонале; поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор средств и методов для реализации кадровой

политики; разработка критериев и методов, которые позволят в максимально короткие сроки установить, подходит ли претендент замещаемой должности или нет; разработка и усовершенствование комплекса мероприятий, который позволяет адаптироваться новоиспеченному сотруднику к работе в коллективе и его должности.

Подбор кадрового состава представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 - Процедура подбора кадрового состава

Источник : Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство). -М.: Издательство «КноРус», 2018. – 507с.

Стоит сказать, что ответственность за подбор сотрудников, и в целом за кадровую политику (подбор персонала), целиком ложится на плечи менеджера по кадрам.

Кадровая политика в области подбора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Некоторые топ - менеджеры, при комплектовании штатной численности сотрудников, обращают внимание на социально-психологические характеристики кандидатов.

При этом, стараются нанимать на работу людей с различным темпераментом и эмоциональной активностью. Такие мероприятия направлены на уменьшение количества конфликтов в коллективе. Примером может быть пара сотрудников, из которых один прекрасно владеет теорией и имеет более глубокие научные познания, а второй имеет более развитые лидерские качества, харизматичен и умеет организовывать.

Кроме того, действующее трудовое законодательство допускает введение испытательного срока для вновь принятых на работу сотрудников. Важным является последний абзац 70 статьи Трудового Кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ): «При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель», в сущности, он представляет интерес для сезонных и временных работников. Сущность этапа «испытательный срок» состоит непосредственно в том, чтобы узнать, каким образом принятый кадр сможет справляться с данными ему обязанностями. Статья 70 ТК РФ устанавливает, что испытательный срок не может превышать 3 месяцев, а для определенной категории лиц – 6 месяцев. Кроме того, существует четко регламентированный перечень лиц, к которым недопустимо применять испытательный срок.

Статья 67 ТК РФ устанавливает, что трудовой договор заключается в письменной или электронной форме.

Порядок заключения электронного трудового договора имеет свои особенности и существенно отличается от привычного:

- при трудоустройстве работник может представить необходимые документы в электронном виде;
- чтобы заверить такой договор, стороны обязаны использовать усиленные квалифицированные электронные подписи (их должен будет получить и оформить работодатель);

– заключив с сотрудником электронный трудовой договор, работодатель обязан направить ему по почте надлежащим образом заверенную копию этого документа не позднее трех календарных дней;

– ознакомиться с приказом о приеме на работу, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными актами и коллективным договором сотрудник может в электронном виде. Чтобы подтвердить, что он ознакомился с документом, работник должен поставить на нем усиленную квалифицированную электронную подпись;

– дистанционные работники самостоятельно и по своему усмотрению распределяют свое рабочее время и время отдыха (иное может быть предусмотрено договором, например, можно прописать в нем выходные дни или время выхода на связь с помощью Интернета и специальных программ);

– в трудовую книжку по желанию работника можно не вносить сведения о дистанционной работе. В этом случае документами, подтверждающими период дистанционной работы, будут являться копии трудового договора и приказа о прекращении трудового договора.

Статья 68 ТК РФ устанавливает, что прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, который издается на основании заключенного трудового договора. Данный документ дается работнику на подпись в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель выдает ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приёме на работу работодатель (может делегировать данную обязанность, например, руководителю структурного подразделения) знакомит работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Кроме того, довольно важным является прохождение медицинского обследования. Он может быть, как обязательным (перечень лиц установлен действующим законодательством), так и нет. Как правило, проходится по месту жительства.

По окончании всех данных этапов, сотрудник сдает трудовую книжку (официальный персональный документ, содержащий записи о трудоустройстве гражданина) в кадровый отдел предприятия. Одной из обязанностей отдела кадров является ведение трудовой книжки каждого работника, проработавшего более пяти дней, при условии, что выполняемая им работа является основной. В данный документ заносятся следующие сведения: сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу, основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Информация о взысканиях в трудовую книжку не вносится, кроме тех случаев, когда в качестве дисциплинарным взысканием применяется увольнение.

С 1 января 2020 года в России введена электронная трудовая книжка – новый формат хорошо знакомого всем работающим россиянам документа. Электронная книжка обеспечивает постоянный и удобный доступ работников к информации о своей трудовой деятельности, а работодателям откроет новые возможности кадрового учета. Переход к новому формату трудовой книжки добровольный и позволяет сохранять бумажную книжку столько, сколько это необходимо.

Электронная трудовая книжка не предполагает физического носителя и реализована только в цифровом формате. Просмотреть сведения электронной трудовой книжки застрахованные лица могут также через Личный кабинет гражданина или портал Госуслуг, а также через соответствующие приложения для смартфонов.

При необходимости сведения электронной трудовой книжки могут быть предоставлены в виде бумажной выписки. Предоставить ее сможет

нынешний или бывший работодатель (по последнему месту работы), а также территориальный орган Социального фонда России или многофункциональный центр госуслуг (МФЦ). Услуга предоставляется экстерриториально, без привязки к месту жительства или работы человека.

Итак, выяснив, отличие подбора персонала, основные цели и задачи и рассмотрели сами стадии трудоустройства, полагаем, что необходимо уделить внимание источникам и методам подбора персонала.

Наиболее традиционными методами принято считать скрининг и рекрутинг.

На смену традиционным скринингу и рекрутингу приходят методы подбора персонала: прямой поиск (Head hunting («охота» за специалистами, которые не находятся в поиске работы, как правило, на высокопоставленные должности; Exclusive search (эксклюзивный поиск) — это переманивание конкретных сотрудников из одной компании в компанию заказчика.

Во множестве организаций совместно с различными методами подбора персонала применяется систематизированный комплекс программ для многоаспектного исследования личности. Он состоит из стандартизированных и адаптированных многофакторных компьютерных методик для комплексной экспресс диагностики личности. К методикам данного типа относятся: 16 факторный личностный опросник Кеттелла, ММРІ 566 (русский аналог СМІЛ), ММРІ 398 (русский аналог ММІЛ), тест Люшера и некоторые другие.

Сущность данных методик состоит в установлении истинного характера претендента и выявлении его профессиональной пригодности к желаемой работе.

Рассмотрев методы подбора персонала, считаем целесообразным, рассмотреть источники подбора персонала.

Стоит отметить, что для каждого предприятия существует своя потребность в персонале, исходя из своих потребностей, проблема

комплектования штата решается организацией в индивидуальном порядке с применением наиболее подходящих источников. Традиционно источники разделяют на внешние и внутренние:

1. Внутренний

Преимущества:

- Работники видят заразительный пример реализованных возможностей соседа по работе

- Лучшие возможности оценки рабочей «хватки»

- Компания знает достоинства и недостатки работников

Недостатки:

- Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников.

- «Семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской мысли

- Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег

2. Внешний

Преимущества:

- Выбор из большого числа кандидатов

- Появление новых идей и приемов работы

- Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия

Недостатки:

- Долгий период привыкания

- Ухудшение морального климата среди давно работающих

Итак, к источникам относят:

1. Поиск внутри организации. Сущность данного источника заключается не в первичном приеме на работу, а в ротациях уже внутри самого сформированного коллектива. В ходе выполнения своих обязанностей, какие либо из сотрудников могут быть повышены в должности, следовательно, перейти на иную должность, оставив предыдущую вакантной. При этом, в пределах самого предприятия может работать такой сотрудник,

который по мнению менеджера по кадрам, способен занять образовавшуюся вакантную должность. Куприянчук Е.В. к основным недостаткам данного источника относит то, что в случае наличия каких-либо противоречий с иными сотрудниками, конфликт может лишь усугубиться; также, отсутствует приток «свежих» кадров, которые могут привнести что-либо новое и действенное в устоявшуюся систему деятельности предприятия.

2. Подбор с помощью сотрудников. Метод используется для заполнения должностей рядовых специалистов и набора рабочих. Он не требует финансовых издержек, обеспечивает высокую степень совместимости вновь принятого персонала с компанией за счет его тесных контактов с уже работающими специалистами. Однако рядовые сотрудники, рекомендуемые кандидаты, не являются профессионалами в подборе персонала, могут не знать должностных обязанностей по вакансии, что не позволяет подбирать персонал высокого профессионального уровня. Пожалуй, основным недостатком может являться то, что возникает некое «кумовство», что в свою очередь может негативно сказаться на производительности, эффективности и иных показателях качества работы.

3. Объявления в средствах массовой информации. Этот источник обеспечивает широкий охват соискателей работы по доступной цене. Сегодня он пользуется большой популярностью из-за широкого охвата Интернета.

При использовании газет важными факторами являются тираж, частота публикаций, система распространения и репутация издания. При использовании специализированного сайта следует обратить внимание на посещаемость, удобство использования и доступность процесса регистрации. Важно отметить, что некоторые вакансии могут рекламироваться в конкретных изданиях более эффективно, чем другие. Кроме того, многое зависит от текста объявления, его стилистики, созвучности, полноты предоставляемой информации и понятности.

Стоит отметить, что данный источник пополнения кадровых запасов, на сегодняшний день является одним из самых распространенных, что подкреплено его эффективностью и тем фактом, что он не требует больших финансовых вложений и распространяется на крайне большой круг лиц.

4. Аутсорсинг персонала – это передача части функций компании сторонней организации. Сотрудники, которые решают поставленные задачи, продолжают работать в своей фирме и находятся в подчинении компании-исполнителя. Аутстаффинг – это когда компания-исполнитель на время передает своих сотрудников в штат компании-заказчика

5. Подбор сотрудников через агентства по подбору персонала. Данный метод является довольно популярным, при условии, что работодатель располагает необходимыми денежными средствами. Всю работу по поиску необходимого сотрудника берет на себя специализированное кадровое агентство, а работодатель лишь соглашается с предлагаемой ему кандидатурой или нет. При обращении в такое агентство, работодатель должен четко представлять, какого именно сотрудника он желает нанять и какими навыками он должен владеть. Данную информацию он оглашает менеджеру агентства, при этом рассказывая о вакантной должности как можно более подробно, чтобы агентство смогло подобрать максимально подходящую кандидатуру. Важным является то, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок подбора требуемого специалиста.

6. Самопроявившиеся кандидаты. Этот источник не требует каких-либо финансовых вложений и затрат. Однако ее эффективность невысока и вероятность найти подходящего человека для предприятия очень мала. В этот источник входят лица, которые время от времени предлагают свои услуги в надежде получить работу. Эти люди реагируют на объявления, обращаясь в отдел кадров без указания желаемой должности. Обычно их отклоняют по разным причинам, но желательно сохранить их информацию в специальной базе данных для дальнейшего использования.

Это может быть полезно при замене сотрудника после его ухода, обеспечивая минимальный ущерб для компании.

7. Подбор в учебных заведениях. Использование метода дает, с одной стороны, приток «свежей крови» в компанию, однако требует больше времени на вхождение специалиста в должность в силу недостаточности профессионального опыта. Сегодня все больше предприятий обращают взоры на выпускников, прежде всего из-за того, что происходит адаптация системы обучения к нуждам рынка. Организации готовы растить для себя кадры из числа молодых специалистов, постепенно познающих все этапы производства «с нуля». Стоит отметить, что данный метод крайне перспективен.

8. Федеральная служба по труду и занятости (Роструд). Государственная организация, которая осуществляет функции по оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров. На наш взгляд, потенциал данного источника пополнения персонала полностью не реализован. Полагаем, что тому есть ряд причин: нестабильность и непрозрачность экономики, сомнения работодателей в профессионализме будущего кадра и т.д. Как следствие, чаще всего размещаются заявки на «рядовые» должности, где оплата труда довольно низкооплачиваема.

На такие должности, где смена одного работника другим не вызовет существенных убытков и неудобств. Именно поэтому население (особенно высоко квалифицированные кадры) не пользуются услугами данной службы. Архипова Н.И. утверждает, что, «Если в корне изменить политику Роструда и направить его деятельность в сторону подбора специалистов по вакансиям, которые, к примеру, опубликовываются предприятиями в СМИ и в Интернете, это существенно повысит эффективность данной службы, следовательно, доверие людей возрастет». Кроме того, следует отметить, что данный источник не несет за собой какие-либо издержки и вложения.

9. Ярмарка вакансий. Мероприятие (выставка) в сфере карьеры и трудоустройства, основными участниками которой являются компании (работодатели), которые демонстрируют имеющиеся вакансии, карьерные возможности для выпускников и специалистов, продвигают бренд своей компании как работодателя. Стоит сказать, что данный источник пополнения кадрового состава довольно затратен в плане денежных средств (если организовывается самостоятельно определенным предприятием), однако, это в полной мере компенсируется его эффективностью.

Итак, как мы можем наблюдать, на сегодняшний день существуют различные методы и источники комплектации штатной численности сотрудников. Стоит сказать, что не стоит использовать лишь один из них, так как это существенно замедлит вербовку необходимого сотрудника. Грамотный менеджер одновременно задействует несколько источников, преследуя цель наиболее быстро обнаружить необходимого сотрудника и уже предметно рассматривать его, как перспективного сотрудника для предприятия.

1.2 Этапы процесса подбора персонала на производственном предприятии

После того, как специалист по подбору персонала определился, каким источником поиска персонала воспользоваться, он приступает к процессу подбора и подбора кандидатов.

Технология подбора персонала – одна из важнейших и сложнейших задач управления человеческими ресурсами. В зависимости от того, какой и какого качества персонал будет нанят, в итоге зависит успех организации. В современных условиях качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим конкурентоспособность российских предприятий [11].

Технология подбора персонала состоит из 5 составляющих, которые отражены в приложении А.

Выделяют четыре принципа, на которых основывается процесс подбора персонала:

1. Комплектность – кандидаты должны оцениваться для определения уровня профессиональных знаний, умений, деловых и личных качеств, а также установления биографических сведений, состояния здоровья и т.д.
2. Объективность – минимум субъективизма специалистов по подбору персонала, максимум корректных результатов оценки.
3. Непрерывность – подбор персонала должен вестись непрерывно, в том числе для формирования кадрового резерва.
4. Научность – в процессе подбора необходимо применять научно-обоснованные методики.

В зависимости от уровня вакантной должности в структуре организации подбор персонала осуществляется по следующим категориям:

1. Подбор руководителей.
2. Подбор специалистов среднего звена.
3. Подбор специалистов низшего звена (рабочие специальности).

Далее хотелось бы рассмотреть более подробно процесс подбора персонала.

Рассмотрим технологию подбора персонала в организации. Понятие подбора персонала включает в себя пять составляющих, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Этапы подбора персонала

№	Этапы подбора персонала
1	Анализ потребности в персонале.
2	Формулировка требований к кандидату.
3	Анализ и выбор источников поиска и подбора персонала.
4	Поиск персонала и подбор кандидатов.
5	Введение нового сотрудника в должность и адаптация.

Источник: Бунатян, А.Н. Оптимальная схема подбора персонала при приеме на работу в организацию [Текст] / А.Н.Бунатян // Российской академии образования, 2020. – №5. – С. 152-154.

Теперь рассмотрим пять этапов подбора персонала подробнее:

Первый этап. Анализ потребности в персонале. Он включает в себя прогноз количественной и качественной потребности в кадрах, оценку фактического наличия кадров и определение соотношения плановых и фактических показателей наличия кадров. Сюда же относится и плановое замещение штатных должностей.

Второй этап. Чтобы определить требования к кандидату, необходимо точно определить желаемые профессиональные и личные качества, необходимые для открытой позиции.

Этот процесс включает в себя анализ выполняемой работы, создание должностной инструкции и определение условий трудоустройства.

Следовательно, важно составить список необходимых профессиональных навыков и личных качеств, ожидаемых от кандидата.

На третьем этапе подбора персонала оцениваются доступные внешние и внутренние источники привлечения кандидатов. Источники поиска и подбора персонала выбираются на основе баланса кадровой политики организации, требований к кандидатам и использования человеческого капитала организации. На основе выбранных источников производится поиск персонала, затем, с учетом определенных методик подбора персонала, часть кандидатов отсеивается, а остальным назначаются дополнительные собеседования, тестирования. На основе полученных результатов осуществляется непосредственный подбор кандидатов.

На четвертом и пятом этапе подбора персонала – это введение в должность и адаптация. Специалист по подбору персонала и непосредственный руководитель нового сотрудника не должны забывать о нём, как только завершается процесс поиска, подбора и подбора кандидатов на открытую вакансию, и сотрудник трудоустроен. Введение в должность и адаптация предусматривают обеспечение органичного включения нового сотрудника в трудовой коллектив и организацию в целом.

Подбор, расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность организации в целом и коллектива в частности с учётом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих пяти условий:

1. Равномерная загрузка всех подразделений организации.
2. Использование персонала в соответствие с его профессией и квалификацией.
3. Конкретизация обязанностей сотрудников компании.

Для этого в каждой организации существует на каждую должность должностная инструкция, которая разрабатывается отделом персонала, и согласовывается руководством компании.

4. Обеспечение необходимой взаимозаменяемости сотрудников на основе овладения ими смежными профессиями. В коллективе должно быть взаимозаменяемость на случай болезни или отпуска основного сотрудника.

5. Обеспечение полной ответственности каждого сотрудника за выполнение своей работы, точный учёт количественных и качественных результатов работы.

В современном мире существуют методы подбора персонала в организации, рассмотрим каждый более подробно:

1. Рекрутинг – это бизнес-процесс, где занимаются подбором кандидатов на вакансии низшего и среднего звена. Как правило, такие кандидаты находятся в активном поиске работы.

2. Прямой поиск. Поиск ведётся целенаправленный, речь идёт о квалифицированном персонале. Прямой поиск, в свою очередь, делится на два метода:

- Хедхантинг — специализированный метод прямого поиска, при котором проводится целевой поиск с целью привлечения в компанию высококвалифицированных специалистов, в том числе руководителей высшего звена и редких сотрудников. Этот процесс предполагает сбор

информации о желаемых специалистах и подготовку к процессу подбора. Это трудоемкая, дорогостоящая и важная процедура, обычно занимающая в среднем около шести месяцев [12].

Специалист по подбору при хэдхантинге должен проделать огромную работу: провести анализ компаний-конкурентов, собрать необходимую информацию о ключевых сотрудниках этих организаций. Затем специалист по подбору пытается выйти на связь с нужным кандидатом через офис-менеджера компании, выманивает какие-то личные данные (мобильный телефон или электронную почту), «продаёт» вакансию, чтобы заинтересовать кандидата, согласовывает личное интервью. Как итог – переманивание нужного кандидата, оформление в компанию.

К прямому поиску относят также и поиск по рекомендациям. То есть специалист по подбору ищет людей, которые работают или недавно работали в определённой компании (с помощью сайтов по поиску работы), могли бы взаимодействовать с интересующим нас кандидатом, и устанавливает контакт с таким специалистом, часто узкие специалисты с радостью дают рекомендации (ФИО нужного специалиста, контактный телефон), конечно, рекрутер сразу предупреждает специалиста, что всё останется конфиденциально.

- Эксклюзивный поиск (exclusive search) – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. Данный поиск ведётся как среди кандидатов, которые активно ищут работу, так и работающих (в большей степени).

3. Прелиминаринг (preliminaring) – привлечение на работу в организации молодых специалистов (студентов и выпускников вузов и колледжей). Организация может предлагать студентам и выпускникам прохождение производственной практики или стажировки, компания проводит обучение молодых специалистов, обеспечивает им дальнейшее трудоустройство.

Методы, используемые для осуществления прелиминаринга:

- Заключение соглашений с вузами и колледжами о стажировке студентов. Многие высшие учебные заведения заинтересованы в возможности предоставлять своим студентам возможность стажировки у различных работодателей. Специалист по подбору персонала договаривается с деканами факультетов или учебными отделами о прохождении студентами стажировки внутри организации.

Этот метод является недорогим вариантом выявления потенциальных сотрудников, но важно отметить, что он вряд ли позволит выявить высокомотивированных кандидатов.

- Заключение ученического договора. Работодатель имеет возможность финансировать обучение потенциальных сотрудников за счет собственных ресурсов. В обмен они могут получить от обученного сотрудника конкретные гарантии трудоустройства и долгосрочные обязательства или получить возмещение расходов на обучение. Эти соглашения могут быть заключены как с молодыми специалистами, так и с отдельными лицами, стремящимися приобрести новый набор навыков.

- Подбор студентов. Некоторые крупные корпорации намерены проводить обучение потенциальных сотрудников, начиная с учебы в колледже или университете. Этот метод позволяет выявить и отобрать высококвалифицированных, мотивированных и полных энтузиазма людей, которые будут хорошо разбираться в своей области знаний, когда присоединятся к работе.

- Взаимодействие с учебными центрами. В современном мире множество специализированных учебных центров по обучению или переобучению специалистов. Это могут быть рабочие специальности, бухгалтеры, кадровики и т.д. Многие организации сотрудничают с учебными центрами – размещают вакансии в учебном центре, оставляют свои контакты в учебном центре, далее – специалисты после прохождения обучения приходят на собеседование в компанию.

Рассмотрим какой из трех методов поиска и подбора персонала самый эффективный.

Этот вопрос не имеет однозначного ответа, поскольку каждый метод поиска имеет свои сильные стороны и эффективность в зависимости от различных факторов, таких как положение компании, текущая ситуация, актуальность вакансии и состояние рынка труда.

В целом предварительное обучение считается наиболее перспективным методом развития рабочей силы в современном мире. Хотя это может потребовать значительных усилий с точки зрения управления персоналом, поскольку предполагает обучение и контроль новых сотрудников, это может быть полезно для организаций, которые имеют хорошо налаженную систему адаптации и обучения. Используя предварительное обучение, компании могут найти преданных своему делу молодых сотрудников, которые смогут привнести свежую энергию и омолодить существующую команду.

При подборе сотрудников на конкретную роль внутри организации одновременно могут использоваться различные методы поиска персонала, как внутри компании, так и за ее пределами. Этот фактор следует учитывать при формировании кадровой политики компании.

Рассмотрим технологии подбора и оценки кандидатов в организации. Процесс поиска и подбора кандидатов невозможен без проведения интервью, оценки кандидатов.

Подбор кандидатов – серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

Принципы, на которых основывается процесс подбора кандидатов:

1. Необходимо знать требования к вакантной должности. Специалист по подбору должен обязательно подробно обсудить с руководителем все выдвигаемые к нужному специалисту требования.

2. Требования к кандидатам не всегда должны быть жёсткими.

3. При подборе кандидатов не нужно избегать субъективности.

В процессе подбора специалистом по персоналу оцениваются следующие критерии:

1. Выразительность поведения (мимика, жесты, манера разговора).

2. Поведение человека в рабочей среде (организаторские способности, исполнительность и аккуратность, управленческие навыки, умение вести переговоры).

3. Социальное поведение.

4. Профессиональные навыки: уровень профессиональной подготовки и наличие способностей к выполнению работы.

Претенденты на вакантную должность проходят процесс подбора персонала, который состоит, в свою очередь, из многочисленных методов. На каждом методе часть кандидатов отсеивается по разным причинам: кандидат не подходит на позицию, то есть отказ от работодателя, или же что-то не устраивает кандидата, или кандидат принял решение отказаться от вакансии, потому что получил более интересное предложение от другой компании или внутри своей компании (контроффер).

Методы подбора и оценки персонала делятся на две категории: традиционные и нетрадиционные.

Традиционные методы подбора и оценки кандидатов – наиболее распространенные, они используются в большинстве компаний.

К традиционным методам подбора и оценки персонала относятся:

1. Анализ резюме кандидатов. В современном мире без резюме не обходится ни один приём на работу. В рекрутменте оценка кандидатов начинается с момента прочтения специалистом по подбору резюме. Резюме кандидаты направляют на почту компании или же откликаются на сайте по поиску работы на открытую вакансию, в отклике на вакансию для специалиста по подбору будет прикреплено резюме кандидата. В резюме соискатели указывают: пол, возраст, образование, опыт работы (где подробно описывают свои функциональные обязанности) .

Специалист по подбору персонала изучает подробно информацию о кандидата, соотносит данные с требованиями, которые выдвинул руководитель, если кандидат подходит по первичным требованиям, рекрутер звонит кандидату с целью проведения телефонного интервью. Но бывает, кандидаты уже на этом этапе не соответствуют вакантной должности, такие кандидаты сразу отсеиваются.

2. Телефонное интервью – проведение собеседования с кандидатом по телефону. Сюда же можно отнести все современные средства коммуникаций: скайп, видеоконференция и т.д. Телефонное интервью – довольно распространенный вид интервью в наше время. Его проводит специалист по подбору персонала после анализа резюме кандидата. Обычно телефонным интервью предваряют личную беседу с кандидатом. Если специалист по подбору грамотно подготовится и проведёт телефонное интервью, то это ему поможет отсеять неподходящих кандидатов ещё на данном этапе, и сэкономить время, не приглашать их на интервью в офисе. Ведь именно экономия времени – главная задача проведения телефонного интервью. Здесь необходимо сразу оценить соответствие опыта, личных качеств, ожиданий кандидата от будущего места работы. Раскроем основные цели проведения телефонного интервью в таблице 2.

Таблица 2 - Цели телефонного интервью

№	Цель телефонного интервью
1	Оценка релевантности кандидата, сбор недостающей информации о квалификации специалиста (заполнить все «белые» пятна резюме).
2	Оценка личных качеств кандидата: коммуникабельность, способность чётко излагать свои мысли, инициативность и т.д.
3	Создание «контакта», заинтересовать кандидата предложением, «продать» вакансию и компанию, настроить кандидата на личное интервью.
4	Предоставление чёткой информации по организационным моментам собеседования (время, дата, месторасположения офиса), продублировать данную информацию удобным для кандидата способом: смс-сообщение или сообщение на электронную почту.

3. Анкетирование. Кандидаты, которые успешно прошли предварительную беседу, должны заполнить анкету.

Каждая организация сама составляет перечень необходимых вопросов для соискателей. Число пунктов анкеты не должно быть огромным, но в то же время они должны запрашивать информацию, более всего характеризующую эффективность кандидата. В анкете обычно есть стандартные пункты, местами повторяющие резюме: возраст, информация о прошлом месте работы, образовании.

Часто в анкетах компании указывают вопросы, чтобы определить склад ума кандидата, а на основе ответов кандидата проводят его психометрическую оценку. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле, и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Обычно анализ анкеты помогает специалисту по подбору выявить следующую информацию о кандидате:

- Соответствие образования соискателя минимальным квалификационным требованиям.

- Соответствие профессионального опыта кандидата заявленным руководителем требованиям.

- Наличие каких-либо ограничений на выполнение должностных обязанностей.

- Готовность к подработкам, командировкам.

- Люди, которые могут дать рекомендацию на данного соискателя (в основном, бывшие руководители или коллеги кандидата).

- Причины ухода с предыдущих мест работы также часто просят указать в анкете.

Довольно часто в анкетах работодатели просят соискателей проранжировать приоритеты, это очень полезная информация для специалистов по подбору.

В анкетах многие компании просят указать паспортные данные.

Чаще всего эта информация необходима службе безопасности, чтобы проверить кандидата.

Анкету некоторые компании направляют на почту кандидату после телефонного интервью, но в большинстве компаний принято заполнять анкету прямо перед собеседованием.

Менеджер по подбору персонала может уточнять ответы на вопросы анкеты у кандидатов в ходе интервью.

На данном этапе кандидату может быть отказано в прохождении дальнейших этапов, чаще всего отказ именно по анкетным данным приходит от службы безопасности. Специалист по подбору по анкетным данным чаще всего может просто сформировать какие-то выводы для себя, а далее – подтвердить их или нет уже на этапе собеседования.

4. Собеседование (или интервью) в организации. В наше время это наиболее популярный подборочный метод. За время личного разговора с кандидатом происходит предварительная оценка уровня образования претендента, внешнего вида кандидата, специалист по подбору узнаёт подробную информацию об опыте кандидата, составляет психологическую и эмоциональную картину, выявляет личностные качества, стрессоустойчивость, ответственность и коммуникабельность, а также выявляет мотивацию кандидата. Собеседование также популярно и среди кандидатов, если первое стремление кандидата – получить работу, то второе – попасть на собеседование в компанию. Причина популярности интервью как метода подбора заключается в том, что это весьма естественный процесс. Цели собеседования раскрыты в приложении Б.

Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью в офисе может проходить в один или в несколько этапов и включать разные виды собеседований.

Далее были рассмотрены этапы подбора персонала: анализ потребности в персонале, формулировка требований к кандидату, анализ и выбор источников поиска и подбора персонала, поиск персонала и подбор кандидатов, введение нового сотрудника в должность и адаптация.

Были рассмотрены три существующих в современном мире метода подбора персонала: рекрутинг, прямой поиск (хэдхантинг и эксклюзивный поиск), прелиминаринг.

В наше время существует следующие методы оценки кандидатов: анализ резюме кандидатов, телефонное интервью, интервью в офисе, тестирование. Для оценки кандидатов в современном мире менеджеры по подбору используют множество видов интервью: структурированное, неструктурированное, интервью по компетенциям, кейс-интервью, стрессовое интервью, Brainteaser интервью, групповое интервью. Для наиболее ёмкой оценки кандидата, его профессиональных и личностных качеств, рекомендуется использовать одновременно все методы оценки и несколько видов интервью.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО ЛЕСКОМ

2.1 Общая характеристика предприятия и кадрового состава ООО «ЛесКом»

Компания «Леском» - крупнейший производитель межкомнатных дверей в России. Уже более 15 лет производим и продаем межкомнатные двери из высококачественной древесины. На сегодняшний день модельный ряд включает в себя более 87 дверей от бюджетных моделей до серии премиум-класса. В настоящее время находится по адресу 442780, Пензенская область, Бессоновский район, село Бессоновка, улица Олимпийская д.15Е.

На данный момент Уставной капитал Общества составляет 10 000 (десять тысяч) рублей.

Выручка выросла до 1,5 млрд руб.

Чистая прибыль выросла до 140,8 млн руб. (55%)

Средняя численность сотрудников 292 человека за 2022

ООО«ЛесКом» занимается следующими видами деятельности:

- Производство столярных и строительных конструкций из древесины;
- Производство сборного деревянного строения;
- Изготовление различных предметов из дерева.

Услуги по производству и экспорту межкомнатных дверей в страны ближнего зарубежья предоставляет компания «ЛесКом». Наиболее обширный ассортимент продукции представлен в ООО «ЛесКом».

Сегодня фирма успешно работает на рынке дверей и их комплектующих. Все товары, которые мы производим сертифицированы.

В 1999 году предприятие начало использовать свой товарный знак, а также регулярно участвует в выставках регионального и всероссийского уровня, где его продукция считается одной из лучших.

При сравнении продукции ООО «ЛесКом» с аналогичной продукцией отечественного и импортного производства, можно отметить ее высокое качество и сравнительно низкие цены.

Компания «ЛесКом» уже в течение 15 лет успешно занимается производством межкомнатных дверей, которые пользуются заслуженной популярностью у потребителей. В процессе своего развития предприятие постоянно совершенствует технологии и оборудование, что позволило достичь европейского уровня качества при относительно невысокой стоимости выпускаемой продукции.

На рисунке 3 представлена организационно-функциональная структура организации.

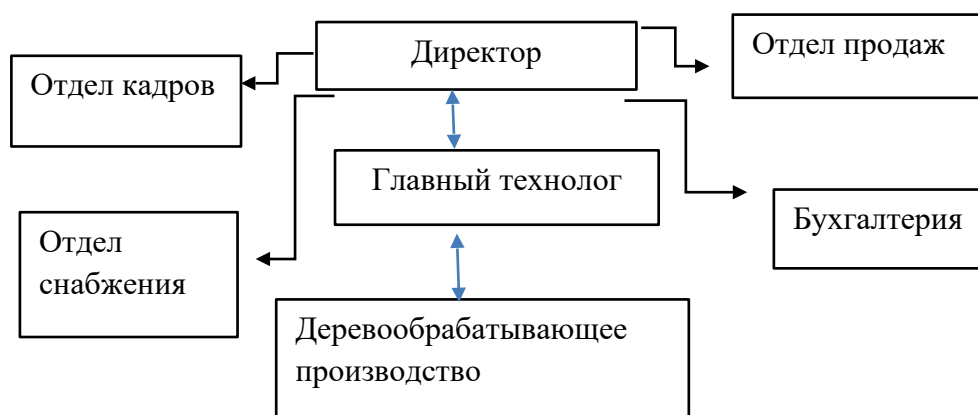


Рисунок 3 - Структура управления на предприятии

В представленном виде представлена структура управления на предприятии.

Согласно данным, представленным на сайте, численность работников ООО «ЛесКом» составляет 292 человек.

Было установлено, что такое расположение не является идеальным. По сути, директор несет единоличную ответственность за всех сотрудников и непосредственно контролирует бухгалтерские и кадровые процедуры.

В результате организация изо всех сил пытается делегировать задачи своим сотрудникам. В настоящее время компания обслуживает клиентов из

различных регионов, в том числе Брянска, Орла, Москвы, Воронежа, Белгорода, Липецка и других.

Компания ООО «ЛесКом» обеспечивает безопасность и качество своей продукции посредством четко налаженной системы контроля качества. Кроме того, они имеют санитарно-эпидемиологический сертификат на свою продукцию. Их основная продуктовая линейка включает в себя:

- Пластиковые, эко-шпоновые и эксклюзивные межкомнатные двери из дерева.
- Существует несколько вариантов пагонжа: коробка, наличник, добор, притворная планка.
- Состав стекла: триплекс, кварцевая крошка и пескоструй.

Поверхность двери и пагонжа может быть отделанной различными материалами. Выполнены они могут быть как из натурального шпона, так и из ПВХ или эко-шпона. Бывают случаи, когда стекло имеет два варианта: оно может быть с триплексом и пескоструем.

Практически все материалы и сырье для своей деятельности ООО «ЛесКом» приобретает непосредственно у поставщиков.

Натуральные и безопасные материалы являются основным критерием при выборе материалов для своей продукции. В компании ООО «ЛесКом» имеется обширная база постоянных поставщиков материалов, которые используются в строительстве и других отраслях. Поставка осуществляется в соответствии с условиями долгосрочных контрактов.

Чтобы свести к минимуму появление бракованной продукции и точно определить ответственного за производственный процесс, на производстве дверей внедрена система идентификации работников, участвующих в каждой операции. Отдел контроля качества тщательно проверяет каждое изделие. Обычно под остеклением дверных полотен установлено матовое стекло «Сатин», что придает дверям оригинальность и законченный вид.

За последние два года компания приобрела значительное количество оборудования производства Германии, Италии, Бельгии и Франции. В частности, они приобрели во Франции три обрабатывающих центра, несколько линий по обработке древесины, а также лакокрасочные камеры. В распоряжении компании есть достаточно большой запас материальных ресурсов. В период, когда предприятие занимается закупкой нового оборудования и разработкой новых видов продукции, оно может не иметь достаточных финансовых ресурсов для покрытия расходов. В этот период необходимо вкладывать средства в развитие бизнеса. В таблице 3 представлены показатели производства.

Таблица 3 - Показатели размера производства ООО «ЛесКом» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	2021 г в % к 2020 г.	2022 г в % к 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	99 795,3	105 213,8	117 997,6	105,43	112,15
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	68 789,0	71 021,9	78 597,8	103,25	110,67
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	31 006,3	32 440,7	33 998,3	104,63	104,80
Среднегодовая численность работников, чел.	283	285	292	100,71	102,46

На основе изучения финансового состояния ООО «ЛесКом» можно сделать вывод, что в 2020 году произошло увеличение производства на 4,63% по отношению к 2021 году, а также рост выручки от реализации продукции на 5,43%. Анализ роста численности за данный период в количестве 292 человека подтверждает высокий производственный уровень предприятия за 2021 год. Численность состава персонала производственной компании в 2022 году увеличивается по сравнению с 2021 и 2020 годом, но не значительно.

За 2020-2022 годы в таблице 4 представлен состав и структура основных производственных фондов ООО «ЛесКом».

Таблица 4 - Состав и структура основных производственных фондов ООО «ЛесКом» за 2020-2022 гг.

Виды основных фондов	2020г.	2021г.	2022г.	2021 г в % к 2020 г.	2022 г в % к 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Здания, тыс. руб.	15 021	17 019	18514	33,3	25
Оборудование, тыс. руб.	2 587	5 522	6 418	113,5	20
Транспортные средства, тыс. руб.,	2 258	2 780	2 250	2,8	2,9
Итого:	19 866	25 321	27 182	10,4	20,3

При анализе структуры и состава основных производственных фондов можно сделать вывод о том, что в процессе постепенного снижения стоимости основного здания и транспортных средств происходит их амортизация. Организация в результате увеличения числа сотрудников приобрела технологическое оборудование общей стоимостью 2 935 тыс. рублей (113,5%). Кроме того, на 2022 год была проведена амортизация оборудования, которая составила 20%, что означает снижение стоимости оборудования до 4 418 тыс. руб.

Организационная структура ООО «ЛесКом» включает в себя 292 сотрудника, 22 человека являются начальниками.

В компании, где должность директора совмещена с должностью руководителя, руководитель может самостоятельно принимать решения по вопросам управления компанией и контролировать деятельность каждого подразделения, а также в его распоряжении находятся заместитель и начальники отделов. У него есть подчиненный – заместитель директора, который координирует работу всех подразделений: по логистике (закупкам сырья) и по сбыту продукции, отделам: кадров, бухгалтерского учета и производствам с различными направлениями деятельности: кузнечным, сварочным и монтажным. Специалист по управлению персоналом и главный бухгалтер контролируют деятельность отдела кадров.

Функции начальника основного кузнечного цеха включают в себя контроль за работой монтажно-сварочных и кузнечных цехов, а также координацию действий с заместителем директора.

Рассмотрим структуру персонала производственной компании в таблице 5.

Таблица 5 - Структура управленческого звена ООО «ЛесКом» за 2020-2022 гг.

Категории персонала	2020г.	2021г.	2022г.	Абсолютное отклонение 2022/2020	Темп роста,% 2022/2020
Персонал, всего в том числе:	283	285	292	9	103,18
1.Руководители, чел	20	21	22	2	110,00
2. Специалисты, чел	91	90	93	2	102,20

Перейдем к рассмотрению распределения сотрудников по возрасту в ООО «ЛесКом» в приложении В.

При анализе возрастных характеристик работников ООО «ЛесКом» за 2022 год видно, что основную массу сотрудников занимают рабочие (177 чел.) среди них предлагают сотрудники в возрасте до 20 лет.

Среди категории специалисты наибольшую часть занимают сотрудники в возрасте 30-40 лет. (58 чел.) Рассмотрим распределение сотрудников по полу в таблице 6.

Таблица 6 - Распределение персонала по полу ООО «ЛесКом» за 2022 год

	Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
		Кол-во,чел.	Удельный вес, %	Кол-во,чел.	Удельный вес, %
1.	Руководители	17	8,50	5	5,43
2.	Специалисты	88	44	5	5,43
3.	Рабочие	95	47,50	82	89,13
	Итого:	200	100	92	100

Рассматривая данные о распределении по полу в ООО «ЛесКом», можно отметить, что из общего числа сотрудников преобладают мужчины – 200 человек. Самой большой группой специалистов, включающей 88 человек, является мужской пол (44%).

В таблице 10 представлены данные о распределении работников по стажу работы.

В ходе проведения анализа, было установлено, что большинство работников компании обладают трудовым стажем от 5 до 10 лет (109 чел.) Трудовой стаж свыше 30 лет имеет 7 человек. Опыт от 10-15 лет имеют 91 человек. Рассматривая по группам: опыт от 5-10 лет имеют 13 руководителей; среди специалистов большинство имеет опыт от 5 до 10 лет :37 человек (39,78%). Наибольшее количество рабочих имеет опыт от 10-15 лет: 62 человека (35,03% рабочих)

Таблица 7 показывает, что из группы рабочих только 5 имеют стаж более 20 лет, а остальные – менее 30.

Таблица 7 - Распределение работников по трудовому стажу ООО «ЛесКом» за 2022 год

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5 лет	45	1	4,55	18	19,35	18	9,22
От 5 до 10	109	13	59,09	37	39,78	59	33,33
От 10 до 15	91	4	18,18	25	26,88	62	35,03
От 15 до 20	30	2	9,09	7	7,53	21	11,86
Свыше 20	10	1	4,55	4	4,30	5	2,82
Свыше 30	7	1	4,55	2	2,15	4	2,26
Итого:	292	22	100	93	100	177	100

Согласно правилам внутреннего трудового распорядка ООО «ЛесКом» в первый рабочий день новому сотруднику предлагают ознакомиться со всеми необходимыми для работы документами, к ним относятся:

- трудовой договор;
- должностная инструкция;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда и премирование сотрудников;
- карта специальной оценки условий труда.

Сотруднику предоставляется специальный буклет новичка, разработанный сотрудниками отдела кадров совместно с заместителем директора по персоналу.

В этом буклете освещены следующие моменты:

- информация о деятельности и истории завода;
- график работы и отдыха;
- общие принципы завода;
- внутренние контакты основных сотрудников.

HR-специалист формирует политику по корректировке сотрудников. При приеме на работу или переводе нового сотрудника он проходит обязательное обучение на рабочем месте. Директор назначает человека для наблюдения за обучением, и он получает дополнительную оплату в размере 15% от своей официальной зарплаты. После завершения стажировки в течение двух недель руководитель сайта разрешает стажеру работать автономно.

В ООО «ЛесКом» также применяют два варианта источников набора персонала:

- внутренний, то есть покрытие потребности в кадрах за счет внутренних резервов;
- внешний, то есть привлечение к работе людей ранее никак не связанных с предприятием.

Под внутренним наймом понимается процесс обучения бывшего инженера, занимавшего предыдущие должности.

Это предполагает обучение, проводимое как на местном уровне, так и в образовательных учреждениях, расположенных в Томске и Москве. По окончании обучения работник приобретает необходимую квалификацию для трудоустройства. Кроме того, крайне важно, чтобы работник последовательно занимался самообразованием.

Дополнительным методом найма является привлечение сотрудников извне. Это можно сделать, пригласив недавних выпускников вузов для

получения практического опыта. Кандидаты на вакансии отбираются на основе их результатов во время этих практических занятий, обычно с упором на инженерные должности.

При приеме на работу инженеров в ООО «ЛесКом» процесс отбора начинается с оценки соответствия претендентов требованиям компании. Начальный этап направлен на отсеивание кандидатов, не обладающих необходимой квалификацией для данной должности.

Важно отметить, что конкретные требования различаются в зависимости от специализации внутри компании.

На данном этапе используются такие методы как:

- анализ анкетных данных;
- проверка рекомендаций с предыдущего места работы.

Анализ данных анкетирования проводится с целью оценки эффективности работы человека по своей специальности в конкретной компании. Специалист по кадрам ООО «ЛесКом» изучает ответы анкеты и сравнивает их со своей моделью. Начальный этап отбора и найма персонала завершается сужением списка кандидатов до лиц, соответствующих критериям компании. Остальные заявители уведомляются об отказе.

Далее кандидат на вакансию пройдет индивидуальное собеседование с HR-специалистом компании. В ходе этого собеседования основное внимание будет уделено оценке квалификации претендента на должность, оценке его потенциала профессионального роста и определению его способности адаптироваться в компании. Дополнительно специалист по кадрам поинтересуется ожиданиями претендента от работы в ООО «ЛесКом», в том числе об условиях труда и заработной плате.

Специалист по кадрам, не обладая специфическими производственными знаниями, дает общую оценку претенденту на должность. Эта оценка выявляет аналитические способности

претендента, уровень интереса к работе и совместимость с организационной культурой компании. В последующем руководитель отдела проводит собеседование для оценки профессиональных знаний претендента на должность.

Какой вид собеседования выберет начальник подразделения зависит от того на какую должность претендует кандидат, насколько организация в нем заинтересована, а также от своих индивидуальных предпочтений.

Ключевым аспектом собеседования между руководителем отдела и соискателем работы является обмен информацией. Руководитель отдела обычно ищет информацию, которая помогает оценить профессиональную квалификацию и потенциал кандидата. Кроме того, важно установить совместимость между руководителем отдела и соискателем, чтобы обеспечить динамичную слаженную команду и продуктивную работу отдела.

Собеседование завершается по усмотрению руководителя подразделения. Результат собеседования включает в себя оценку кандидата на должность и окончательное решение. Решение указывает либо на возможность продолжения рассмотрения дела, либо на решение прекратить дальнейшие шаги. Окончательное решение о принятии или отказе заявителя принимает руководитель организации на основании предоставленного заключения.

Кроме того, оценивая профессиональные и личностные качества кандидатов на должность, ООО «ЛесКом» ищет внешние источники информации. В их число могут входить лица, которые ранее работали или учились вместе с заявителями. В таких случаях специалист по персоналу может попросить соискателя работы предоставить список людей, с которыми он может связаться.

В последнее время в ООО «ЛесКом» практикуется прием на работу с испытательным сроком. Это дает возможность оценить

претендента уже на его рабочем месте. Но следует отметить, что как правило, это касается только молодых специалистов, так как профессионалы в своей сфере на такие условия не соглашаются.

2.2 Анализ подбора персонала и рекомендации по его совершенствованию

Базовыми задачами в области развития персонала в соответствии со стратегией ООО «ЛесКом» выступают:

1. Определение потребности в персонале в текущий момент и на перспективу:

- определение потребности работающих по профессиями специальностям (текущей и перспективной);
- оценка кадрового потенциала организации (с учетом возраста, профессии/специальности, текучести).

2. Регулирование внутреннего рынка труда:

- оптимизация численности;
- формирование условий для развития, в том числе молодых специалистов, высококвалифицированного труда сотрудников организации;
- планирование карьеры молодых специалистов;
- повышение квалификации персонала.

3. Повышение привлекательности организации как работодателя на рынке труда: - формирование HR-бренда для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов и рабочих:

- совершенствование материально-технической базы;
- совершенствование системы мотивации;
- развитие сотрудничества с центрами занятости, кадровыми агентствами для привлечения квалифицированных специалистов. Вышеобозначенными аспектами деятельности в

ООО «ЛесКом» занимается отдел по работе с персоналом.

Для определения существующей политики в области подбора персонала был проведен опрос экспертов.

Вопросы задаваемые эксперту представлены в приложении Г.

На вопрос о источниках поиска персонала, респондент С.Ю Петров (сотрудник отдела кадров) отметил: «Основным источникам подбора персонала является внешний источник.

Привлечение осуществляется через раздачу листовок в общественных местах города, размещение вакансий в социальных сетях, расклеивание листовок на магазинах, остановках».

Исходя из данного ответа, можно констатировать ,что внутренний источник поиска персонала не используется в организации.

Данное положение ограничивает приток потенциальных соискателей, поскольку уже работающие сотрудники обладают существенным потенциалом в вопросе привлечения новых сотрудников.

Для привлечения в организацию сотрудников используется множество методов, в том числе, реферальная программа «Приведи друга – получи бонус». За рекомендацию специалиста сотрудник получает бонус, к примеру, в виде 10% от месячной зарплаты новичка. Выплачивается он может двумя частями: первую часть сразу, вторую – по окончанию испытательного срока.

В ООО «ЛесКом» ввели автобусы и маршрутки, которые возят сотрудников на работу, и забирают с работы в установленное время. Тем самым люди из других сел могут спокойно добираться до работы и возвращаться с неё. Это очень хороший бонус для сотрудников организации.

В ходе исследования были выявлены ключевые проблемы, связанные с внутренним HR-брендом компании.

Эти проблемы в основном связаны с необходимостью большего внимания, инвестиций и иного подхода к обеспечению лояльности сотрудников.

Определив направления, задачи и имеющиеся финансовые ресурсы, можно сформулировать следующие приоритетные направления работы по повышению привлекательности HR-бренда ООО «ЛесКом» которые представлены на рисунке 4.

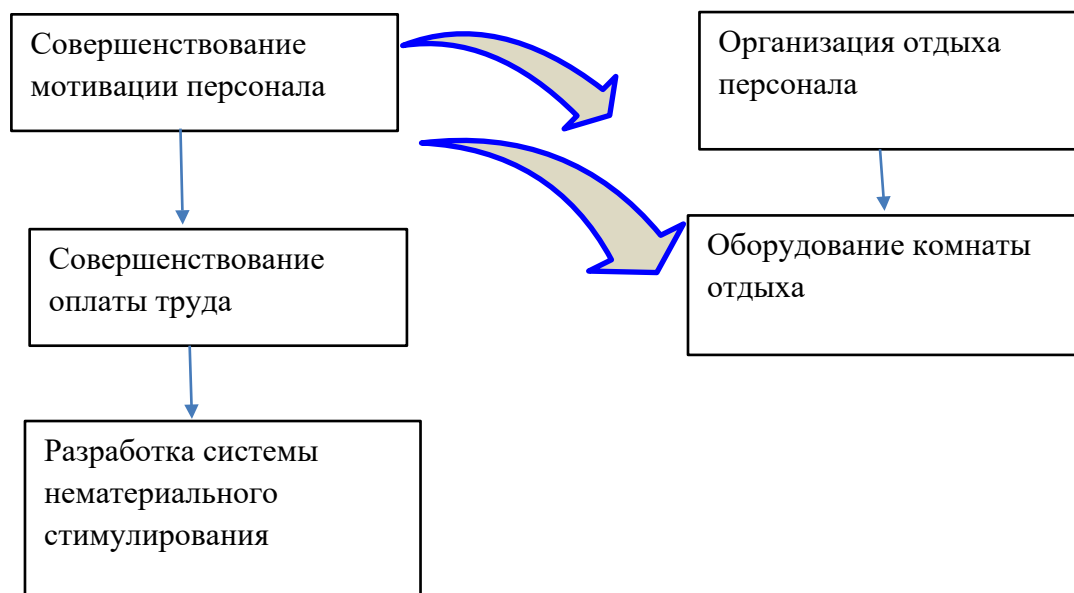


Рисунок 4 – Основные направления формирования привлекательности HR-бренда ООО «ЛесКом» для штатных работников

Следуя приведенным инструкциям по разработке привлекательного HR-бренда компании, можно сформировать конкретные предложения и действия, которые ООО «ЛесКом» может предпринять в ближайшее время для повышения привлекательности своего HR-бренда.

Рекомендации для орагнизации:

Мероприятие 1. Создать привлекательный HR-бренд и сформировать имидж компании можно за счет использования медиаканалов. Эти каналы облегчают общение между компанией и потенциальными сотрудниками, создают позитивное общественное восприятие и изображают организацию как социально ответственную. Для этого предлагается создать на официальном сайте раздел «Вакансии». Еще для привлечения внимания в социальных сетях «Вконтакте» и «Телеграмм» ведутся странички о работе ООО «ЛесКом»

Мероприятие 2. Опрос показал, что большинство сотрудников ООО «ЛесКом» недовольны действующей системой оплаты труда, основанной исключительно на отработанном времени. Поэтому крайне важно создать простые и понятные критерии премирования для сотрудников магазинов компании, поскольку их меньше всего устраивает действующая структура вознаграждения.

Данный этап включает в себя следующие шаги:

1. Оценка ценности должностей.
2. Проектирование системы вознаграждения сотрудников.
3. Разработка возможных ключевых показателей эффективности функционирования для подразделения.
4. Разработка системы премиального вознаграждения.
5. Разработка плана мероприятий по внедрению системы.
6. Внесение изменений в Положение по оплате труда.
7. Разработка предварительных предложений.
8. Согласование предварительных предложений с руководством организации.
9. Разработка процедуры применения методов стимулирования.
10. Согласование разработанных процедур с руководством.
11. Разработка Положения о компенсациях и льготах.

Предложена система премирования, позволяющая повысить мотивацию и производительность труда продавцов торговых точек.

Эта система предполагает постепенное накопление бонусов на основе определенных критериев, таких как увеличение объемов продаж, повышение производительности труда, выполнение дополнительных задач и многое другое. Система бонусов учитывает различные уровни вклада сотрудников в конечный результат в зависимости от их ответственности, полномочий и статуса.

Следовательно, необходимым условием внедрения данной системы премирования необходимо считать влияние каждого подразделения ООО

«ЛесКом» на формирование прибыли представленной в таблице 8.

Таблица 8 – Базовые критерии расчета бонусной ставки для сотрудников ООО «ЛесКом»

Распределение бонусов в зависимости от категории		
По степени влияния на стоимость хозяйствующего субъекта	Категории работников	Распределение бонусов, %
Создатели стоимости	Топ-менеджеры, торговый персонал	35
Инициаторы стоимости	Руководители среднего звена, специалисты по снабжению и сбыту, внутренние консультанты	25
Обеспечивающие и поддерживающие стоимость	Мерчендайзеры, руководители младшего звена	20
Не влияющие на стоимость	Вспомогательный персонал магазинов - фасовщики, грузчики, уборщики и так далее	5

Однако если система премирования недостаточно развита, работник понимает, что его вознаграждение останется неизменным, даже если он значительно увеличит продажи. Следовательно, сотрудник приложит усилия лишь для того, чтобы претендовать на премию, но не более того.

Единственным изменением станет снижение рентабельности, которое будет компенсироваться ростом объемов продаж.

Ключевые показатели эффективности должности или сотрудника в первую очередь включают ценность, эффективность, результативность и потенциал.

Ценность сотрудника для ООО «ЛесКом» складывается из аспектов:

- управленческая ценность, или о принадлежности сотрудника к определенной категории работников в рамках традиционной управленческой иерархической пирамиды. Чем выше находится сотрудник в иерархии, тем больше возрастает (в традиционном понимании) его управленческая ценность;
- ценность сотрудника с точки зрения лояльности к ООО «ЛесКом»;
- ценность сотрудника с точки зрения обладания им административным ресурсом, полезными связями и так далее;
- ценность сотрудника с точки зрения участия в бизнес-процессах,

или определение степени его участия и степени ответственности за бизнес-процессы.

Фактические ключевые показатели эффективности можно формировать вне основной программы (1С: Предприятие), а загружать из структурированных файлов формата Excel.

В качестве приоритетного направления косвенного материального вознаграждения предлагается предоставление дополнительного медицинского обслуживания, иначе говоря, предлагается формирование мотивационных пакетов.

Руководству ООО «ЛесКом» можно рекомендовать сформировать три социальных пакета.

В первый пакет можно включить:

- добровольное медицинское страхование – работнику, со стажем работы более 5 лет, предоставляется полис добровольного медицинского страхования на сумму 20000 р. в год, которую он может использовать на актуальные медицинские услуги;
- компенсация услуг сотовой связи – оплачивать безлимитную корпоративную сотовую связь на сумму до 700 р. в месяц;
- дополнительные выходные - предоставлять один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный с сохранением оклада.

Во второй пакет можно включить:

- оплату посещения фитнес-зала организация приобретает абонемент на сумму 3000 р. в год в определенном клубе, или выплачивает суммы работнику для того что бы он выбрал удобный вариант, в случае если для покупки абонемента суммы не хватает, сотрудник должен самостоятельно оплатить разницу;
- оплата обедов – организация оплачивает сотруднику обеды на сумму 2000 р. один раз в месяц.

В третий пакет можно включить:

- беспроцентное кредитование сотрудника на сумму 15000 р., на

образовательные или медицинские цели;

– дополнительные выходные - предоставлять один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Каждый сотрудник, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему. Стоимость пакетов практически одинакова, единственная разница, первый пакет дороже на 4000 р., но и его выбрать могут только те сотрудники, стаж работы которых более пяти лет.

Система стимулирования которая предлагается ООО«ЛесКом» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Предлагаемая система стимулирования ООО «ЛесКом»

Следовательно, система стимулирования включает два направления:

- материальное – прямое;
- материальное – косвенное.

При этом базовая часть оплаты труда не изменяется и соответствует положениям конкретного трудового договора, а переменная часть в соответствии с бонусной системой и социальными пакетами будет прописана в Положении о премировании.

Стимулирование будет распространяться на весь персонал с учетом следующих факторов:

- размер бонусов: топ-менеджеры, торговый персонал – 35 %, руководители среднего звена, специалисты по снабжению и сбыту, внутренние консультанты 25 %; руководители младшего звена 20 %;
- премии рассматриваются индивидуально;
- социальные пакеты: 1 пакет для работников, чей стаж более 5 лет, 2 и 3 на выбор по результатам функционирования сотрудника.

Мероприятие 3. Для совершенствования режима отдыха и его организацию предлагается обустроить комнату отдыха.

Правильная организация труда и отдыха на рабочем месте поможет значительно повысить результативность трудового функционирования. Дело в том, что многие торговые работники работают с одним выходным, рабочий день происходит в тяжелых эмоциональных условиях. Создание комнаты отдыха поможет работающим в ООО «ЛесКом» восстановиться во время обеденного перерыва и создаст благоприятную атмосферу в целом.

Планируемая комната отдыха предназначена для отдыха сотрудников и участия в различных мероприятиях, таких как конкурсы профессионального мастерства, корпоративные мероприятия и праздничные торжества. Данные инициативы направлены на усиление HR-бренда ООО «ЛесКом», создание позитивной рабочей среды, снижение текучести кадров, укрепление сплоченности и лояльности коллектива, а также развитие взаимоотношений между сотрудниками, руководством и подчиненными.

Далее представлена экономическая оценка предлагаемых мероприятий.

Экономический эффект от повышения привлекательности HR-бренда ООО «ЛесКом» достигается путем роста лояльности, снижения потерь рабочего времени за счет укрепления дисциплины, увеличения производительности труда на основе роста приверженности сотрудников к компании.

На первоначальном этапе определены затраты по каждому из предлагаемых мероприятий, а затем проведена оценка общего экономического эффекта.

Мероприятие 1 – создание раздела «Вакансии» на интернет-сайте ООО «ЛесКом», в котором будут освещаться не только требования к кандидатам, но и отражаться ценностное предложение работодателя. Было выявлено, что в настоящее время на рынке представлен достаточно большой объем предложений по веб-дизайну, удовлетворяющих потребности круга фирм.

Для полноценной работы сайта наиболее оптимальной выступает покупка услуг веб-дизайнера и контент-маркетолога, продвигающего страницы в социальных сетях («Инстаграм», «В контакте» и прочее).

После оценки доступных вариантов было решено, что для оказания услуг будет выбрано ООО «Омега-Плюс», известная ИТ-компания в области розничных технологий с более чем 20-летним опытом работы. На выбор этого поставщика услуг повлиял их комплексный пакет веб-дизайна, который включает не только разработку, но и бесплатное наполнение контентом (на первый год) и постоянную настройку статистики посещений.

В таблице 9 представлены общие затраты на данное мероприятие. Таблица 9 – Затраты на реализацию мероприятия по совершенствованию привлекательности HR-бренда ООО «ЛесКом» (внешний HR-бренд)

Вид затрат	Стоимость, руб.
Веб-дизайн	20636
Веб-маркетолог	12000
Текущие ежегодные затраты по поддержке сайта	8000
Итого	40636

Мероприятие 2 – совершенствование системы мотивации персонала предприятия. Расчет затрат на внедрение данного мероприятия представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Общая сумма затрат на предложенные мероприятия

Виды затрат	Сумма, руб.
Затраты на бонусную систему:	
Численность продавцов × Средний премиальный бонус (67 чел. × 2100 р.)	140700
Затраты на мотивационные пакеты:	
Численность персонала × Средняя стоимость пакета (80 чел. × 1808,75 р.)	144700
Итого	285400

Мероприятие 3 – улучшение условий отдыха сотрудников посредством оборудования комнаты отдыха (Таблица 11). Приобретение мебели в сумме 37 500 р. не будет являться капитальными вложениями, так как к амортизируемому имуществу относятся активы со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 100 000 р. (пункт 1 статьи 256 НК РФ) .

Таблица 11 – Затраты на оборудование комнаты отдыха в ООО «ЛесКом»

Наименование	Стоимость, руб.
Диван	11 500
Два кресла	5 500
Журнальный столик	2 000
Бытовая техника: термopot, кулер, микроволновая печь и мини-холодильник	16 000
Шторы	1 500
Картина	1000
Итого	37 500

Из информации, представленной в таблице 11, можно сделать вывод, что расходы, связанные с организацией мероприятия, являются разумными и могут быть адекватно профинансированы.

Более того, специалисты в области охраны труда полагают, что данное мероприятие не только повысит производительность труда, но и положительно повлияет на физическое и психическое состояние работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретические исследования показывают, что подбор и расстановка кадров являются важнейшими функциями управления персоналом, жизненно важными для эффективности команды компании. В настоящее время разработаны и широко используются в практике разнообразные эффективные технологии на разных этапах подбора и расстановки кадров. Тщательный и научно обоснованный подход к этим функциям гарантирует их эффективность.

Аудит компании показал, что наблюдается заметная текучесть кадров и относительно низкая стабильность персонала - 67%. По сравнению с 2022 годом количество приходящих и уходящих сотрудников в 2023 году снизилось, но все еще остается ниже среднего уровня. Эти результаты подчеркивают необходимость совершенствования системы управления персоналом, особенно в области подбора и расстановки кадров.

Согласно анализу человеческих ресурсов, рабочая сила имеет определенные характеристики, объясняющие ситуацию. Коллектив состоит в основном из молодых людей с высоким уровнем образования. Однако большинство сотрудников работают в компании в среднем всего 1-2 года, так как здесь нет налаженной системы профессионального развития и продвижения. В результате после окончания учебных заведений сотрудники стремятся перейти в другие компании, предлагающие лучшие финансовые стимулы и возможности для карьерного роста. Результаты аттестации персонала также подтверждают наблюдение о том, что сотрудники не соответствуют должностям с точки зрения профессиональной компетентности, несмотря на высокий уровень образования.

Проведенный анализ привлекательности HR-бренда ООО «ЛесКом» позволил сделать ряд выводов:

1. За 2021-2023 гг. работа по формированию HR-бренда предприятием не осуществлялась. Это утверждение основано на том, что отсутствуют какие-либо факты, подтверждающие данную работу.

В организации нет (кроме кадровых) никаких документов, регламентирующих обучение, предоставление социальных гарантий, систему мотивации и премирования персонала, наставничество, корпоративную культуру и ответственность, дресс-код и другое. В компании не проводятся конкурсы профессионального мастерства, дни фирмы, коллективные мероприятия, отсутствует раздел официального сайта с ценностным предложением работодателя;

2. Работодатель не уделяет должного внимания системе мотивации персонала, которая нуждается в коррекции в отношении большей прозрачности, публичности, простоты расчетов, возможностей сотрудников влиять на размер личного дохода;

3. Сложившаяся ситуация представляет для предприятия угрозу потери наиболее компетентных специалистов, обладающих отличными профессиональными навыками и рабочей интуицией, определяемой опытом работы. Молодые специалисты и новые сотрудники такими навыками не обладают;

4. Предприятие слабо поддерживает дальнейшее профессиональное развитие, обучение и карьерный рост персонала;

5. Неудовлетворительно оцениваются сотрудниками условия труда (по результатам опроса не устраивают режима труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия и прочее);

6. В компании на официальный сайт отсутствует раздел «Вакансии» с четко сформулированным конкурентоспособным ценностным предложением работодателя;

7. Отсутствие работы по развитию персонала обуславливает снижение уровня его приверженности, так как заинтересованные в длительном сотрудничестве работники постепенно теряют интерес к выбранному месту трудоустройства. Многие сотрудники достигли «потолка» развития в выбранной области, не видят и не имеют карьерных перспектив.

В рамках повышения привлекательности HR-бренда ООО «ЛесКом»

предложены следующие мероприятия:

Мероприятие 1. Формирование внешней привлекательности HR-бренда, так называемого имидж-контента фирмы, возможно с помощью средств медиаканалов. Для этих целей предлагается разработка раздела «Вакансии» на официальном сайте компании.

Мероприятие 2. Проведенное анкетирование показало, что больше всего сотрудники ООО «ЛесКом» не удовлетворены уравнительной системой оплаты труда, которая зависит только от отработанного времени. В данном случае необходима разработка показателей премирования сотрудников магазинов ООО «ЛесКом», которые должны быть просты и понятны, так как именно торговый персонал меньше всего удовлетворен системой оплаты труда.

Мероприятие 3. Для совершенствования условий отдыха и его организацию предложено обустройство комнаты отдыха.

Характеристики ООО«ЛесКом» положительно влияющие на систему подбора:использование различных внешних источников подбора персонала(листовки,объявления.радио,телевидение,ВК.Telegram);достойная заработная плата;организация транспортной доставки работников до предприятия из города Пензы и сел (Грабово,Вазерки,Пыркино);низкие требования к квалификации сотрудников;строительство новых цехов.

Характеристики ООО«ЛесКом» отрицательно влияющие на систему подбора:высокая потребность в поиске новых сотрудников;не задействованы внутренние источники подбора персонала;профессиональный рост;недовольство сотрудников системой оплаты труда;отсутствие комнаты отдыха.

Рекомендации по совершенствованию системы подбора персонала в ООО«ЛесКом»: задействование внутреннего источника;посещение учреждения СПО;создание системы профессионального роста;формирование дополнительного пакета,обустройствокомнаты отдыха.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абол, Р. В. Развитие систем управления предприятием и персоналом - эффективное управление бизнесом / Р. В. Абол // Управление персоналом. - 2021. - № 20. - С. 57 - 64.
2. Абрамова, И.Г. Персонал - технология менеджера. / И. Г. Абрамова - М.: Академия, 2021. - 325 с.
3. Аколупина, Р. Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала / Р. Р. Аколупина // Управление персоналом. - 2022. - № 9. - С 64 - 69.
4. Александрова, Н. А., Васильцова Л. И., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГАУ, 2020. — 228 с.
5. Александрова, Н. А., Машьянова Е. Ю. Организационная культура: поиски алгоритма управления изменениями//Дискуссия. 2020. № 10 — С. 35-36.
6. Александрова, Н. С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н.С. // Управление персоналом. - 2021. - № 15. - С. 84- 89.
7. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Влияние рынка труда на трансформацию управления персоналом в современных условиях // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-rynka-truda-na-transformatsiyu-upravleniya-personalom-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 08.01.2024).
8. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты./ Т. Ю. Базаров - Москва, КноРус, 2021 г.- 304 с.
9. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство). -М.: Издательство «КноРус», 2018. — 507с.
10. Балковская Т. З. , Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс : учеб. пособ. - Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2020. - 158 с.

11. Бармакова, Н. Современные методы подбора персонала//Кадровик.ру. 2018. N 8. — С. 60 -64. Бунатян, А. Н. Оптимальная схема подбора персонала при приеме на работу в организацию//Вестник Университета Российской академии образования, 2020. -№ 5. — С. 152-154.
12. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник. - М.: Современная школа, 2020. - 448 с.
13. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент / В. Б. Бовыкин -М.: Эк, 2021 - 245 с.
14. Боттгер, Престон, Барсу Жан-Луи. Умение нанимать подходящих сотрудников: как руководители совершенствуют навыки подбора персонала / Боттгер Престон, Барсу Жан-Луи // Менеджмент сегодня, 2019. - №5. – С. 320-327.
15. Бунатян, А.Н. Методологические аспекты подбора в современных условиях [Текст] / А.Н.Бунатян// Вестник Университета Российской академии образования, 2018. – №3. – С. 149-151
16. Бунатян, А.Н. Оптимальная схема подбора персонала при приеме на работу в организацию [Текст] / А.Н.Бунатян // Российской академии образования, 2020. – №5. – С. 152-154.
17. Веселков, А. Психологическое тестирование персонала / А. Веселков // Кадровое дело. - 2021. - № 2. - С. 93- 97.
18. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2023. - 96 с.
19. 19.Веснин, В.Р. Менеджмент персонала / В. Р. Веснин -М., Академия, 2021 - 314 с.
20. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А. П. Волгин - М.Академия, 2023. - 243 с.
21. Горшенин В. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / В. Горшенин // Управление персоналом. - 2020. - № 1. - С. 53 - 59.

22. Горовая А.А. Основоположники научного менеджмента (Ф. Тейлор, А.Файоль, Г. Эмерсон и Г. Форд). В сборнике: Система менеджмента качества в современном университете: достижения, проблемы и перспективы Материалы научно-практической конференции. Витебск, 2020. С. 17-19.
23. Гуревич, А.М. Методы подбора и найма персонала, современные подходы к рекрутингу. Подбор, основанный на оценке компетенций. Составление профайла и требований к кандидату [Текст] / А.М. Гуревич// Управление развитием персонала, 2019. - № 3. – С. 46-55.
24. Демина, Н.В. Нетрадиционные методы подбора персонала: эффективность применения в организациях / Н.В. Демина. Научные проблемы гуманитарных исследований. 2020. № 2. — С. 263-268.
25. Денисова, А.И. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности [Текст] // Управление персоналом. – 2017. – № 24. – С. 66 – 70
26. Дробышева, В.Г. Подходы к изучению профессиональной культуры организации предпринимательского типа//Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 9. № 12. — С. 64-69.
27. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: подбор и найм: анкеты, графологическая экспертиза, тестирование, профессиональный экзамен, свидетельства, интервью: исследование зарубежного опыта. -Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 2018. — 310 с.
28. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: подбор и найм: исслед. зарубеж. опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. - М. : Центр, 2019. - 160 с.
29. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебник / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2021. - 352с.
30. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие/А.П. Егоршин. -4-е изд., перераб. и доп. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 263с.
31. Ефремова, Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка [Текст]. В 3 т.: М.-Изд.: АСТ, Астрель, 2019.- 976с.

32. Жданкин, Н. Обучение персонала как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление персоналом. - 2022. - № 18. - С. 35 - 39.
33. Журавлев П. В., Одегов Ю. Г., Волгин Н. А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие. - М.: Экзамен, 2022. - 448 с.
34. Журавлева, Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса / Журавлева Е.// Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2022. - № 9 - С. 43- 46.
35. Згонник, Л. В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников / Л. В. Згонник // Управление персоналом. - 2021. - №24 - С. 27 - 32.
36. Злотников, А.В. Затраты минимальные -эффект максимальный.// «Кадровое дело».-2020.-N 5 – С. 132-133.
37. Казаков, М.В. Эффективная система подбора персонала для организации [Текст] / М.В. Казаков// Управление развитием персонала, 2020. - № 3. – С. 176-181.
38. Калинина, О.Е. Образ идеального работника -индикатор кадровой политики компании//Деловая Тула. 2018. № 4 (59). — С.28-29.
39. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. - Иваново: Иван. гос. энер. Ун-т, 2022. - 166 с.
40. Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития персонала / Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2021. - № 10. - С. 85 - 89.
41. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. – 2020. - №12. – С.32-43.
42. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии. / Е. А. Кобец - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2022. - 214 с.
43. Колесникова, Е.Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия /Е. Колесникова // Управление персоналом. - 2021. - № 17. - С. 89 - 94.

44. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. / Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2021 - 47 с.
45. Корнийчук, Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала./ Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2022 - 173 с.
46. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2020. - №12. – С.44-50.
47. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии) [Текст]: Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2019. – 364с.
48. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент - 2021-2022. - № 9 - С. 15-21.
49. Купер, Д. Психология в подборе персонала. / Д. Купер, А. Робертсон - СПб.:Питер, 2021. - 178 с.
50. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс] - <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102027595>
51. Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. - 128 с.
52. Курс экономической теории [Текст]: учеб. пособие / рук. авт. коллектива и науч. ред. А. В. Сидоровича; МГУ им. М. В. Ломоносова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дело и сервис», 2018. – 1040 с.
53. Лагунова, Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала / Е. Лагунова // Управление персоналом. - 2021. -№18 - С. 31-36.
54. Ловчева, М. Горячая пора для работодателя / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2022. - № 6. - С. 45 - 48.
55. Магура, М. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала / М. Магура // Управление персоналом. - 2023. - № 13-14. - С. 25 .
56. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) № 146-ФЗ : [принят 31 июля 1998 года ; ред. от 23.11.2020].

57. Официальный сайт ООО «ЛесКом» //[Электронный ресурс]-
www.dveri-leskom.ru// – 2022.
58. Положение об аттестации персонала ООО «ЛесКом». Внутренняя документация предприятия – 2021.
59. Положение об оплате труда ООО «ЛесКом». Внутренняя документация предприятия – 2021.
60. Положение о найме персонала в ООО «ЛесКом». Внутренняя документация предприятия – 2021.
61. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ.[Электронный ресурс]- <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074279>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Технология подбора персонала

№	Составляющие технологии подбора персонала
1	Научно-методическая основа: -принципы, методы, критерии подбора кандидатов; -оценка кандидатов.
2	Организация подбора персонала: -этапы подбора персонала; -источники поиска персонала.
3	Кадровое обеспечение: -привлечение специалистов всех уровней; -привлечение внешних организаций.
4	Материально-техническая основа: -проведение подбора персонала с применением требуемой техники; -наличие пространственной возможности подбора (кабинет для сотрудников отдела подбора, кабинет для проведения собеседований).
5	Программное обеспечение: -автоматизация отдельных этапов подбора кандидатов; -использование программ.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Цели собеседования

№	Цель собеседования
1	Личное знакомство с кандидатами, выявление их качеств, заинтересованности в работе, соответствия требованиям организации и должности, сравнение кандидатов между собой, оценка внешнего вида.
2	Лично рассказать кандидату подробнее: о компании, преимуществах работы в организации, функционале, структуре отдела, возможностях развития, особенностях и сроках адаптации.
3	Выявление интересов и ожиданий кандидата, оценка соответствия претендента и должности.
4	Понять, действительно ли кандидат хочет работать в данной организации и на данной позиции.
5	Оценка личностных качеств соискателя.
6	Если осталась где-то неясность, то уточнение тех или иных фактов, корректировка результатов других форм проверки, например, путем сопоставления письменной и устной информации о человеке.
7	Выявление коммуникативных способностей, определение умения работать в коллективе.
8	Оценка предыдущих профессиональных обязанностей и достижений кандидатов, необходимо сравнить функционала кандидата на предыдущих местах работы с нашим функционалом, чтобы понять, соответствует ли кандидат требованиям.
9	Предоставление возможности кандидату высказать свои мысли, касаясь вакансии и работы.
10	Выявление трудностей, которые могут возникнуть у кандидата в ответе на определённый вопрос рекрутера или же в процессе выполнения задания.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Распределение персонала по возрасту ООО «ЛесКом» за 2022 год

Группы работников повозрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	35	17,50
20 – 30	0	0	17	18,28	43	24,29
30 – 40	13	59,09	58	62,37	45	25,42
40 – 50	7	31,82	14	15,05	12	6,78
50 – 60	2	9,09	4	4,30	8	4,52
Свыше 60	0	0	0	0	5	2,82
Итого	22	100	93	100	177	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Перечень вопросов для экспертного интервью руководящего состава ООО
«ЛесКом»

Перечень вопросов
1. Насколько организация испытывает потребность в поиске новых сотрудников?
2. Каковы требования к соискателям ?
3. Каков предлагаемый уровень заработной платы для работников?
4. Через какие сайты или каналы узнают об организации?
5. Какова бонусная программа ?
6. Каков уровень повышения квалификации в организации?
7. Возможен профессиональный рост в организации?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 61 наименований.
Рисунков 5, таблиц 11 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.



Емельянова Ю.С