

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы найма персонала в сфере производства (на примере ООО «УК «Русмолко»)»

Студент

(подпись, дата)

Давыдова Ю.С.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Барсукова С.А.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА.....	8
1.1 Понятие о найме персонала.....	8
1.2 Управление системой найма персонала.....	22
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА.....	31
2.1 Оценка зарубежного и отечественного опыт управления системой найма персонала в сфере производства.....	31
2.2 Системы найма персонала в ООО «УК «Русмолко»» и пути ее совершенствования.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	62

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Давыдовой Юлии Сергеевны на тему: «Совершенствование системы найма персонала в сфере производства на примере ООО «УК «Русмолко».

В современном бизнесе все большее значение приобретает управление персоналом. Управление персоналом является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Найм персонала - это ряд действий, которые направлены на привлечение кандидатов, которые обладают качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, который включает все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники ограничено впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Глава 1 посвящена теоретическим основам совершенствования системы найма персонала. Рассмотрены концептуальные подходы к понятию найм персонала, а так же управление системой найма персонала.

Во 2 главе выпускной квалификационной работы проведен анализ и пути совершенствования системы найма персонала в сфере производства. Рассмотрен российский и зарубежный опыт найма персонала. Проанализирована система найма персонала на предприятии ООО «УК «Русмолко». Даны рекомендации по совершенствованию системы найма персонала на предприятии.

Приложений 7, таблиц 10, рисунков 12, библиографический список 39 источников.

Автор ВКР Давыдова Юлия Сергеевна_____

ВВЕДЕНИЕ

Решение о принятии на работу, согласно оценкам специалистов, акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

Работа оказывает на людей огромное влияние. Это проявляется не только в степени их экономического благосостояния, но а также и в социальном статусе, взаимоотношениях и удовлетворенности жизнью в целом. Пытаясь придти к гармоничному соотношению человеческих способностей и требований предприятия, рыночное общество, с одной стороны, отталкивается из воззрений: в какой степени процедура найма такого соответствия обеспечить не может, в такой мере страдает производительность. Ну а с другой стороны, общество обеспокоено тем, что под «завесой» возможностей не исключаются варианты «колеблющихся гарантий равенства»: при любой степени владения профессиональными знаниями и навыками наиболее часто при найме могут «неквалифицированными» оказаться кандидаты, имеющие «не тот» пол, «не тот» возраст и «не ту» расу или национальность.

В связи с этим на найм персонала могут и должны оказывать влияние прежде всего факторы внешнего окружения. К таким факторам относятся:

- законодательство государства, которое регламентирует вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу;
- влияние рынков труда, так как процессы отбора различаются из – за их ёмкости и характеристик: при большом количестве претендентов организация – работодатель устанавливает более высокие и разнообразные требования к ним.

По мнению многих специалистов, шанс принятия неверного решения уменьшается прямо пропорционально величине кандидатов, которые

владеют «ёмкой» квалификацией. Высокие требования, прежде всего, снижают число потенциальных претендентов и, прежде всего, сокращают расходы предприятия на процедуру найма. Если количество работников, требуемых профессий, недостаточное, то на рынке труда будет небольшое число претендентов на вакантные места, и как следствие, это все влечет заниженные требования к профессии.

Таким образом, тема совершенствования найма персонала в настоящее время является очень актуальной. Кроме того, эта тема актуальна и интересна еще и тем, что найм персонала стал одним из важнейших факторов, определяющим выживание и экономическое положение организаций.

При написании выпускной квалификационной работы на базе организации ООО «УК «Русмолко»» было необходимо подробно изучить деятельность компании, провести анализ, а также сделать собственные выводы и рекомендации по деятельности компании в области найма персонала.

Объектом исследования является система найма организации.

Предмет исследования система найма персонала ООО «УК «Русмолко»» и пути ее совершенствования.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение система найма персонала в сфере производства на примере ООО «УК «Русмолко»» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

1. Исследовать различные подходы к понятию «найм персонала»;
2. Рассмотреть соотношение понятий найм, отбор, подбор;
3. Изучить принципы, а так же методы найма персонала;
4. Рассмотреть связь найма персонала с кадровой политикой и кадровым планированием организации;

5. Проанализировать российскую и зарубежную практику найма персонала в сфере производства;
6. Провести анализ системы найма персонала в ООО «УК «Русмолко»»;
7. Дать рекомендации по совершенствованию системы найма персонала в ООО «УК «Русмолко»».

При написании работы были использованы научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам найма персонала. В работе использованы данные социологических исследований, опубликованные в периодических изданиях.

Тема совершенствования найма персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному найму кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.Я.Кибанов, В.А.Дятлов, М.И.Магура, В.В.Травин и др., наиболее известные зарубежные исследователи – Н. Тичи, Ф. Роджерс и др.

Исходной базой анализа системы управления персоналом в ООО «УК «Русмолко»» послужила документация предприятия: правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, положения об отделах, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета.

Методы, которые использовались в выпускной квалификационной работе - это анализ теоретической литературы, а также метод глубинного интервью.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

1.1 Понятие о найме персонала

Одним из направлений работы службы управления персоналом является найм новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности организации в персонале.

Сущность системы найма персонала заключается в своевременном удовлетворении количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале. Функция системы определяет структуру, функционирование и развитие системы дает основание говорить о ней как о главном системообразующем факторе. Помимо функции, система может иметь цель. Цель – это «желаемое» состояние ее выходов (значение или подмножество значений функций системы).

Цель рассматриваемой системы является выбор сотрудника, профессиональные и личностные качества которого максимально соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом. Вход рассматриваемой системы – специалисты, претендующие на занятие вакантных должностей, а точнее, информация об их профессиональных и личностных качествах. Выход – информационный массив, собранный в процессе подбора, о нанимаемом на работу сотруднике, чьи характеристики отвечают требованиям системы. Этот выход является входом другой системы – адаптации и первичного развития.

Задача службы персонала, которая осуществляет непосредственную оценку потенциальных работников при найме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого предприятием результата.

Вопросы найма персонала рассмотрены как в учебной, так и в справочной литературе. Данной проблеме уделено внимание таких специалистов, как Н.С. Босов, С.М. Васин, Шевченко О.П., А.Я. Кибанов, Дуракова И.Б., Одегов Ю.Г., Саломатин Н.А., Никитина И.А., Трифонов Д.В. и многие другие.

Так, Босов Н.С. под наймом персонала понимает процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале, то есть как достаточно узкую процедуру [4, с.57].

Васин С.М. рассматривает найм и подбор персонала как синонимы, их основная задача состоит в создании достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора [6, с.196].

Шевченко О.П. под наймом понимает привлечение работников через систему объявлений для образования предварительной совокупности кандидатов [39, с.7].

Отсюда видно отличие определений от первого в слове кандидаты. Кандидат - это человек, имеющий желание работать в организации, стремящийся трудоустроиться в нее, в дальнейшем из этих людей можно выбирать работника подходящего организации, в то же время другой автор, Босов Н.С., предлагает составлять список работников. Тем не менее, Шевченко О.П. ограничивает методы привлечения кандидатов только объявлениями, что представляется не совсем верным.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. под наймом персонала понимают ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора персонала, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу [17, с.232].

А.С. Слепцова рассматривает найм персонала как ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [32, с.23].

Бокач Д.Д. под наймом персонала понимает систему мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми способностями, знаниями, навыками и мотивацией, нужными организации для достижения поставленных ею целей и задач [3, с.58].

Словарь (энциклопедия) по управлению персоналом рассматривает найм персонала как комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы привлечения персонала, а также отбор кадров и приём на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом доводят этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, то есть обеспечения того, что новые сотрудники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом [2, с.13].

Одегов Ю.Г. пишет о том, что найм является одной из сложных форм управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребности организации в человеческих ресурсах и персонале [14, с.105].

Трифонов Д.В. трактует найм, как процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника [35, с.36].

В зарубежной науке проблему найма персонала изучали классики менеджмента: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, а также современные специалисты Э. Майклз и Х. Хэнфдфилд-Джонс, консультант по обучению рекрутеров Н. Берн и многие другие.

Авторы классических учебников по менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури констатируют, что найм заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из

которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Ученые отмечают, что ошибочно использовать только один тип поиска кандидатов на должности (внутренний, либо внешний), так как сильно ограничивается приток людей со свежими взглядами и идеями, что может стать причиной застоя организации.

Э. Майклз и Х. Хэндфилд-Джонс считают, что таланты – это главное конкурентное преимущество компании, а способность их привлекать, развивать и удерживать определяет успех современной компании. При этом найм талантливых кандидатов, являясь активным взглядом компании на образование штата, не должен останавливаться, даже если закрыты все рабочие места вне зависимости от отрасли и сферы бизнеса. Авторы рассматривают найм с позиции рыночных отношений, где конкурентное преимущество организации, ее экономический успех во многом определяют талантливые сотрудники.

Н. Берн под наймом персонала понимает профессиональное умение поиска для клиента кандидатов, которые соответствуют ожиданиям и требованиям работодателя, вписываются в корпоративную культуру, выполняют поставленные задачи и продолжают эффективно работать на цели организации [8, с.184].

Терминология, связанная с наймом персонала представлена в приложении А.

Таким образом, можно сделать вывод, что и в российской и в зарубежной науке найм персонала определяется, как процесс поиска кандидата на вакансию организации, при этом представители зарубежной школы в большей степени учитывают специфику рыночных отношений и условиях конкурентоспособности современной компании.

На сегодняшний день часто путают понятия подбора, отбора и найма персонала. Однако это разные понятия, обозначающие различные этапы обеспечения организации персоналом. Следует рассмотреть каждое из понятий более подробно.

Подбор персонала – это установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации [8, с.184].

Как отмечают многие авторы, цель подбора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя подбор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Таким образом, понятие «подбор» персонала более широкое чем отбор, который является частью подбора персонала.

Теперь следует рассмотреть понятие отбор персонала. В настоящее время нет четкого определения понятия отбор персонала ввиду малой проработанности данного вопроса управления персоналом.

Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Менеджмент персонала предприятия» дают следующее определение отбора персонала:

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [34, с.194].

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Отбор персонала является составной частью подбора персонала. Для того, что бы построить эффективную систему отбора кадров, прежде всего, важно понять её место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, что бы ни превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом. Функции отбора персонала представлены на рисунке 1.

Основными принципами системы отбора персонала являются:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности. Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающего открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

2. Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат - это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик.

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений.

4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата, но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями [5, с.42].



Рисунок 1 – Функции отбора кадров

Источник: составлено автором по [Бурицкая, Е.Д. Отбор и найм персонала// Е.Д. Бурицкая//Вестник. – 2016. – № 2. – С.42]

В целом можно сказать, что для каждой организации процесс подбора и отбора будет носить свои определенные черты и может сильно отличаться от подбора и отбора других организаций, работающих в данной сфере. Так же

практически сложно выделить особенности подбора кадров в той или иной сфере, так как данный процесс индивидуален для каждой организации, не зависимо от сферы деятельности.

Одним из направлений работы службы управления персоналом является найм новых работников. Его основной задачей является удовлетворение потребности фирмы в персонале.

Найм осуществляется:

1. при создании фирмы;
2. при расширении фирмы;
3. при замене работников, уволившихся из фирмы.

Найм на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. [12, с.147].

Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают процесс найма персонала до окончания этапа введения в должность

Подробная схема найма сотрудников показана на рисунке 2.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, например, когда организации нужно повысить объем выпускаемой продукции. В данном случае необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новой рабочей силы отпадает. Сама же сверхурочная работа может обеспечить имеющихся сотрудников дополнительным доходом. Длительные или частные сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Таким образом, найм персонала является общим понятием, более широким и включает в себя подбор и отбор персонала.

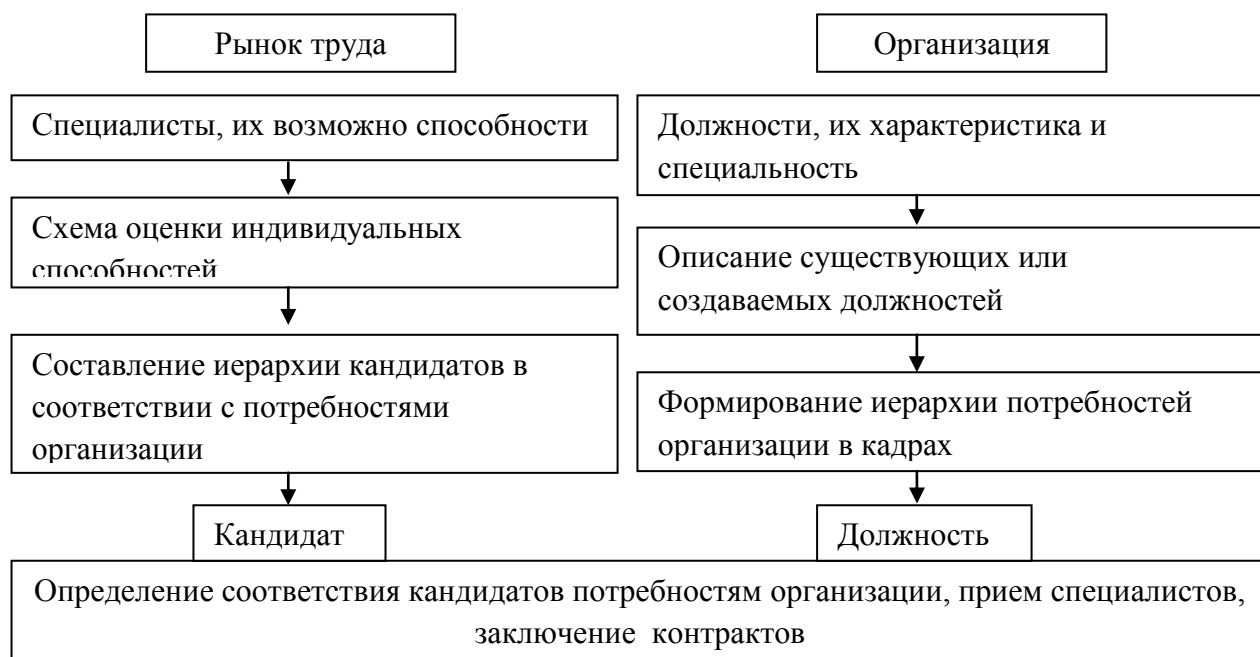


Рисунок 2 - Схема найма сотрудников

Источник: Кулиш, Т.Е. Найм персонала в организацию и особенности его внутренних и внешних источников/ Т.Е. Кулиш, А.В. Кириллов// Новое поколение. – 2015. – № 8. – С. 104–108.

В итоге можно сказать, что основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору, отбору и найму персонала являются:

1. четкое формулирование целей, стоящих перед организацией (подразделением);
2. разработка эффективной организационной структуры управления, которая позволила бы обеспечить высокий уровень взаимодействия разных подразделений, способствующий достижению этих целей;
3. заинтересованное отношение руководства к проблеме кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

При осуществлении найма персонала следует руководствоваться несколькими принципами (рисунок 3).



Рисунок 3 – Принципы найма персонала

Источник: составлено автором на основе [Босов, Н.С. Поиск, отбор и найм персонала как важный фактор повышения эффективности предприятия/Н.С. Босов//Устойчивое развитие: общество и экономика. – 2016. – № 12. – С.57–60]

Каждый из принципов найма персонала следует рассмотреть в отдельности:

1. комплексность — всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений и т.д.);

2. объективность — повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;

3. непрерывность — постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

4. научность — использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий [4, с.58].

Некоторые исследования российского рынка труда показывают, что в сложившихся экономических условиях наиболее распространены лишь некоторые из большого спектра существующих ныне методов найма работников (рисунок 4).

Следует рассмотреть каждый метод найма персонала в отдельности.

1. Реклама в специализированных СМИ и интернет – площадках. Данный метод особенно хорош тем, что позволяет найти настоящих профессионалов своего дела. Факт того, что соискатель на вакантную должность узнал о ней из специализированного издания или с сайта компании, несомненно, говорит о его серьезном подходе к делу.

2. Образовательные учреждения. Как показывает практика, найм персонала становится куда более эффективным при обращении в ВУЗы. Во многих университетах и организациях по проведению курсов повышения квалификации имеются собственные службы по трудоустройству выпускников.

3. Государственные службы занятости. Тесное сотрудничество с подобными организациями порой помогает найти свободного на сегодня специалиста. Многие службы, ко всему прочему, имеют общую базу данных, которая по количеству соискателей превосходит банк кандидатов любого коммерческого агентства.

4. Кадровые агентства. Данный метод хорош тем, что многие агентства на современном рынке дополнительно проводят еще и некоторую предварительную работу с соискателями, чтобы отсеять негодных кандидатов. Нередко руководителю, прибегшего к услугам консалтинговых агентств, даются определенные рекомендации, касательно окончательного выбора сотрудника.

5. Случайные кандидаты. Нередко наем персонала осуществляется из числа тех, кто самостоятельно обращается в компанию по поводу вакантных мест. Таких людей в отделе персонала часто регистрируют на предмет дальнейшего сотрудничества, поскольку у соискателей, в данном случае, присутствует определенное чувство лояльности к фирме.

6. Бывшие сотрудники. Нередко руководство в поисках опытных кадров обращается к прежним работникам, которые когда-то ушли по собственному желанию [6, с.198].



Рисунок 4 – Методы найма персонала

Источник: составлено автором по [Васин, С.М. Найм персонала как основа эффективности деятельности многофункциональной организации/С.М. Васин, Ю.Е. Прохорова//Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 9. – С.196–199]

Таким образом, сущность системы найма персонала – это система, представляющая собой совокупность элементов взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, созданная и функционирующая с целью удовлетворения потребности организации в дополнительном персонале.

Персонал – один из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночных отношений.

1.2 Управление системой найма персонала

Найм персонала – процесс, с которым сталкиваются сотрудники отдела кадров каждого предприятия. Поскольку успех компании на рынке напрямую зависит от наличия в штате эффективных работников, стоит внимательно подбирать кандидатов на вакантную должность, выбирая самых лучших. Ошибки отдела кадров при назначении человека на должность обходятся организации слишком дорого [1, с.43].

На больших предприятиях наймом персонала занимаются непосредственно сотрудники отдела кадров. Запросы по найму специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур найма и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами.

Действия менеджеров иллюстрирует таблица 1.

Таблица 1 – Распределение ответственности при подборе персонала

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
Постановка задач найма на работу	Постановка задач и консультация у МП	Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы
Решение об источниках найма и установление политики компании в отношении найма работников	Принятие решения о политике найма, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его найма на работу
Решение о методах найма сотрудников	Консультация МП по методам найма	Определение методов набора и консультация у ЛМ
Набор претендентов из ВУЗов	Иногда выпускников ВУЗов	Набором служащих из ВУЗов
Изучение эффективности найма	Анализ затрат и выгод при найме персонала	Анализ затрат и выгод при найме персонала

Источник: Балабанова, И.В. Организация найма и отбора персонала/ И.В. Балабанова. – Москва, 2014. – 87 с.

К данному процессу могут привлекаться не только сотрудники кадровой службы предприятия и руководители структурных подразделений, но а так же представители службы безопасности хозяйствующего субъекта, психолог (если он имеется в штате организации) и даже члены команды топ-менеджмента компании.

Многие менеджеры по персоналу так же пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора.

Найм персонала является важнейшим элементом кадровой политики предприятия.

Кадровая политика – это генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом [29, с.38].

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Эффективная процедура найма должна включать в себя несколько последовательных этапов:

1. планирование персонала – прогнозируются качественная и количественная потребности организации в персонале;
2. анализ должностных инструкций, личностных спецификаций, условий найма, составление профиля должности;
3. определение способов найма исходя из ресурсов организации, анализ возможности использования ее внутренних трудовых ресурсов;
4. поиск персонала, передача подготовленной ранее на основе профиля должности информации о вакансии целевой аудитории по наиболее эффективным и экономичным каналам, подготовка к получению и обработке обратной информации;
5. подбор кандидатов – получение необходимой и достаточной информации о претендентах и принятие решения о приглашении на собеседование;
6. отбор, позволяющий выявить соответствие соискателя критериям личностной спецификации, профессиональную и мотивационную пригодность для данной вакансии;
7. адаптация нового сотрудника [33, с.125].

В результате уменьшается количество возможных ошибок, формируется позитивный образ компании.

В процессе найма персонала работодатель может столкнуться с множеством проблем, основными из которых являются:

- отсутствие четкого представления о том, кого искать, каким требованиям должен удовлетворять кандидат, для выполнения каких обязанностей необходим новый сотрудник. Вследствие этого поиск нужного сотрудника может безуспешно продолжаться длительное время;
- неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью. В итоге на поиск кандидатов расходуются средства и время, а резюме поступает очень мало и кандидаты приходят на собеседование крайне редко;
- непрофессиональность сотрудника, занимающегося отбором, непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов;
- отсутствие программы адаптации новичка, в результате чего затягивается процесс "приживания" работника, откладывается начало его самостоятельной эффективной работы.

Найм персонала так же непосредственно связан с планированием персонала. Необходимость комплексного прогноза потребности в новом персонале очевидна. Корректность такого прогноза является относительной, так как иногда работники переводятся, увольняются в связи с непредвиденными обстоятельствами. Прогноз потребности в новом персонале в организации разрабатывается на основе годового бизнес-плана и бюджета и документально оформляется в виде плана по найму персонала. В плане учитывают и появление новых должностей, и текучесть персонала, и высвобождаемые работники. План найма является комплексным документом, отражающим вакансии, которые планируется заполнить, основные каналы поиска, бюджет, затраты времени на поиск и подбор. Этап планирования достаточно трудоемкий, но он – необходимая составляющая системы найма персонала в организации.

Планирование персонала, как утверждает Редькин А.И., – это «процесс обеспечение организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время» [28, 106].

Травин В.В. определяет планирование персонала как «систему подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних (имеющиеся в организации служащие) и внешних (найденные или привлеченные из внешней среды), имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки» [34, с.231].

Шевченко О.П. даёт следующее определение: «Кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием» [39, с.7].

Главная задача планирования персонала - это «перевести» имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих.

По – существу, каждая организация использует кадровое планирование, явно или неявно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьезные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, уровень квалификации. когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?
- каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?

– каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

– каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

– каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Основными задачами кадрового планирования являются:

1. разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;

2. связать кадровое планирование с планированием организации в целом;

3. организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;

4. проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;

5. содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;

6. улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя:

– прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);

– изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;

– анализ системы рабочих мест организации;

– разработка программ и мероприятий по развитию персонала [31, с.38].

При реализации кадрового планирования предприятие преследует следующие цели:

1. получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
2. наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
3. быть способной предвидеть проблемы, которые возникают из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческого ресурса в организации. В сущности, успех кадрового планирования зависит в значительной степени от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. При опросе более чем 9000 менеджеров в 60 компаниях выяснилось, что кадровое планирование требует значительного усовершенствования. Реципиенты идентифицировали несколько главных препятствий успешному стратегическому планированию:

- 1) отказ синхронизировать планирование персонала с циклом стратегического планирования;
- 2) тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы;
- 3) неадекватная база данных для планирования [26, с.219].

Многие из описанных проблем являются следствием недостаточной координации между проведением плановых операций в отделе кадров и общим планированием.

Стратегическое планирование должно отыскивать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

Процесс планирования должен обеспечивать:

- определение цели организации;
- определение предположений, допущений;
- план действия имеющихся ресурсов, включая обученный персонал [25, с.97].

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Распространенная ошибка при кадровом планировании - сосредоточиться на краткосрочных потребностях и не скоординировать их с долгосрочными планами организации. Сосредоточенность на краткосрочных потребностях - естественное следствие неинтегрирования кадрового планирования со стратегическим планированием.

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены:

1. Трудностью процесса планирования кадров, обусловленной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и так далее. Возможности использования кадров в будущем и будущее отношение их к работе прогнозируется, если это вообще возможно, с высокой степенью неопределенности. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадежные элементы.

2. Двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций и так далее цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров сюда добавляются компоненты социальной эффективности.

Для того, чтобы вакантную должность занял по – настоящему хороший специалист, отделом по управлению персоналом должна быть проделана серьезная работа. Основные этапы, которые проходятся при найме персонала представлены на рисунке 5.

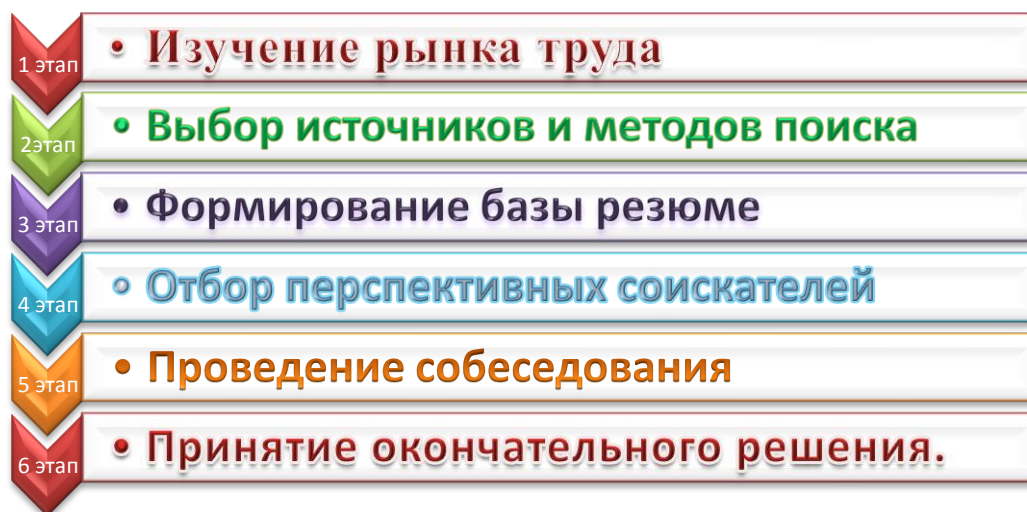


Рисунок 5 – Основные этапы найма персонала

Источник: составлено автором по [Гвоздик, В.В. Найм персонала в современных условиях деятельности организации/В.В. Гвоздик//Современные исследования проблем управления персоналом. – 2017. – № 7. – С. 29–35]

1. Изучение рынка труда. Итак, в компании появилась потребность в новых сотрудниках. Первое, что необходимо сделать отделу кадров – это изучить рынок труда. Полученная при этом информация поможет выявить основные проблемы найма на рынке труда, сложившиеся на тот момент, обеспечит данными о его динамике. Изучение кадрового рынка включает в себя:

- выявление соотношения предложений и спроса на вакансии по определенным видам профессий;
- получение достоверной информации об условиях труда и средней заработной плате на конкурирующих предприятиях;
- получение данных о биржах труда и кадровых агентствах.

Тут необходимо понимать, что сейчас активно развивается не только рынок товаров, но и рынок труда. Именно поэтому руководитель должен ориентироваться на формирование привлекательных условий на своем предприятии для перспективных соискателей.

2. Выбор источников и методов поиска. В современных условиях можно найти квалифицированных претендентов буквально на любую должность. Но как найти именно хороших работников? Опытный специалист

по подбору кадров, исходя из направления деятельности компании, ее специфики и требований руководства, должным образом выберет возможные пути поиска.

3.Формирование базы резюме. Ни один набор отбор и найм персонала не обходится без формирования базы подходящих на вакантное место резюме. Тут в основном играют роль следующие указанные соискателем данные:

- уровень образования;
- прежний опыт работы;
- владение иностранными языками (если этого требует специфика работы);
- семейное положение;
- владение компьютером и специфическим программным обеспечением.

Уже опытные работники кадровой службы могут при одном только взгляде на то, каким образом составлена анкета соискателя, сделать о его способностях определенные выводы. Нередко обращается пристальное внимание на грамотность заполнения резюме, на его форматирование, на общий уровень грамотности. Все это позволяет оценить знания русского языка и степень владения, например, текстовым редактором.

4.Отбор перспективных соискателей. Никакой отбор и найм персонала не были бы столь эффективными, если с теми кандидатами, резюме которых произвели хорошее впечатление на кадровую службу, не проводилась бы предварительная беседа по телефону. Задача телефонных переговоров – уменьшить общее число человек, которые будут в дальнейшем приглашены на собеседование. Так что же можно выяснить у соискателя при этом?

Во – первых, оценить реальную готовность кандидата сменить место работы (если при этом он пока где-то работает). Нередки случаи, когда человек подает резюме в другую компанию сгоряча. А в ходе беседы как раз и выясняется, что в новой работе он не нуждается.

Во – вторых, рассказать соискателю о нюансах должности, на которую подавалось резюме.

В – третьих, уточнить у кандидата какие-либо данные, плохо описанные в анкете: опыт и квалификация, пробелы в трудовом стаже.

В – четвертых, получить общее представление о человеке, особенно – о манере его общения.

И уже по итогам предварительной беседы по телефону, специалист кадровой службы принимает то или иное решение – пригласить ли человека на очное собеседование или отклонить его кандидатуру.

5.Проведение собеседования. Интервью, как правило, проводится самыми разными методами. Часто собеседование включает в себя:

- заполнение опросных листов;
- заполнение анкет;
- прохождение психологических тестов.

Найм персонала – это, прежде всего, ответственный подход к делу. Для эффективного проведения собеседования специалист по кадрам основательно к нему готовится. Ведь от того, насколько грамотно будут составлены вопросы, будут зависеть ответы кандидата. И только верно проанализировав эти ответы, можно составить о человеке точное представление. Подготовка службы персонала, как правило, включает в себя:

- выделение основных этапов предстоящего интервью;
- намечаются определенные вопросы для оценки квалификации соискателя.

Подобные вопросы стандартны для кандидатов по заявке на ту или иную свободную вакансию.

После анализа всех ответов и поведения соискателя на собеседовании делаются определенные выводы о том, как человек может общаться и вольется ли он в коллектив компании.

6.Принятие окончательного решения. После того, как беседа проведена и соискателем выполнены определенные тесты, кадровая служба отбирает резюме наиболее подходящих кандидатов на вакантное место.

Затем все данные передаются руководству с определенными пометками и рекомендациями. Именно руководитель организации должен дать свое принципиальное согласие.

На данном этапе принимается окончательное решение – брать ли человека на должность либо отклонить его кандидатуру. При условии, что предыдущие этапы проведены качественно и в соответствии со всеми правилами, это решение принять будет довольно просто.

Выбрать из сотен кандидатов одного «своего» довольно сложно. Именно поэтому настолько важно в современных экономических условиях уделять должное внимание службе управления персоналом на предприятии.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

2.1 Оценка зарубежного и отечественного опыта управления системой найма персонала в сфере производства

Необходимость рассмотрения зарубежного и отечественного опыта построения системы найма персонала в сфере производства связана с тем, что найм персонала является одной из основных проблем работодателей как российских, так и зарубежных организаций. Причем это не зависит от количества предложений, которые поступают на рынки труда. Это вполне объяснимо: ведь от способности организации привлечь «правильных» людей зависит эффективность деятельности любой компании.

За последние три десятилетия лидирующее положение на рынке производства продукции заняла Япония. Одной из главных причин столь стремительного развития считается японская система управления, в частности, управления персоналом.

Японский стиль найма персонала заключается в том, что кадровые службы начинают подбор будущих специалистов, когда они учатся в университетах на 2 – 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития предприятия. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители предприятий и фирм, воспитывая в них патриотизм в отношении того предприятия, которое намеревается предоставить в дальнейшем работу. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется наставник, который помогает новичку адаптироваться на рабочем месте [13, с.160].

Набор сотрудников в Японской компании проводится преимущественно в начале финансового года непосредственно в школах, колледжах, университетах. Ежегодный набор составляет 3 – 4 % от общей численности персонала, при этом текучесть составляет 2 – 3 % . В крупных производственных компаниях сохраняется система пожизненного найма [11, с.29].

Способы найма претендентов зависят от отрасли компании. Например, в металлургических компаниях при приеме на работу основными способами являются тестирование и собеседование по таким предметам как, математика, японский язык и психология. Хорошим примером такого способа найма являются такие компании как: «Хонда», «Тайота», «Кэнон».

В компании «Кэнон» при найме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, т.е. найм на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется найм по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию. Статистические данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компании «Кэнон» составляет примерно 45% [38, с.119].

Следующее лидирующее положение на рынке производства продукции, после Японии, заняла Америка.

Философия управления персоналом зарождалась вместе с самой Америкой. Ее отличительной особенностью является то, что каждый сотрудник рассматривается как индивидуум, который является узким специалистом. Прием на работу сопровождается длительными ознакомлениями с инструкциями, знакомством с коллективом и другими долгими, но часто совершенно не нужными процедурами. Сотрудник должен видеть, как ему повезло с новым местом работы.

Методика найма персонала, во многих американских компаниях, представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Методики найма персонала в американских организациях

Источник: Демина Н. В. Специфика системы отбора персонала в американских компаниях/Н.В. Демина//Научно -методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 8. – С. 61–65.

В случаях, если вакантная должность, на которую производится найм, связана со специфическими условиями труда, требующими абсолютного физического здоровья, то в таких случаях обязательной методикой найма помимо вышеперечисленных будет еще и медицинское обследование.

Положительным примером выстраивания системы найма персонала в американских фирмах послужила компания «Apple». Кадровая служба данной компании начинает работу с молодыми специалистами еще когда они учатся в университетах уже на втором или на третьем курсе. Из данного числа кандидатов выявляются такие молодые люди, у которых хорошие знания в определенной области, проявляющие интерес и не плохие способности, которые могут быть эффективны в развитии фирмы. Затем молодых людей приглашают на лекции, проводят различные тренинги по подготовке к работе. Во время каникул молодые люди проходят стажировку в организации на различных должностях. После окончания университета молодых специалистов приглашают на работу в организацию.

Для работников, которые были найдены другими источниками найма персонала, отдел кадров готовит список потенциальных сотрудников на открытую вакансию, которые подходят по своей квалификации и параметрам, и относит на рассмотрение непосредственному руководителю. Компания «Apple» считает важным то, что в список потенциальных кандидатов стоит включить работников других подразделений своей фирмы. Сотрудники, включенные в этот список, должны пройти серию интервью со своим будущим руководителем, коллегами и, если это необходимо, с подчиненными. Затем все результаты интервью обобщают и при необходимости вносят рекомендации. Окончательное решение при найме новых сотрудников в фирму принимает руководитель [38, с.120].

Во Франции, как и во многих других странах, найм на работу осуществляется с учетом престижности учебного заведения и результатов выпускных экзаменов. Выпускникам элитарных отечественных и зарубежных вузов французские работодатели гарантируют 10 – 15%–ную премию к заработной плате. Частая смена рабочих мест во Франции не приветствуется. При найме на работу сотрудники кадровой службы ищут человека, нацеленного на долгосрочную работу в компании. Работы и должности могут подбираться для человека, а не наоборот.

Работники в Великобритании не ищут работы на всю жизнь и устойчивой карьеры в одной компании. Для данной страны характерна частая смена рабочих мест. Выпускники ведущих университетов Великобритании не стремятся начать деловую карьеру в промышленных предприятиях.

В Германии огромное значение имеет профессионализм и компетентность. Именно поэтому найм персонала в странах Германии базируется на повышенном требовании к кандидату в части его профессиональной подготовки. В дальнейшем главным условием карьерного продвижения работника становится его производственный стаж.

В Испании и Португалии важнейшим источником поиска персонала является использование личных связей и контактов. Особо ценятся претенденты, которые получили степень MBA в зарубежных университетах. Испанцы и португальцы не отличаются особой мобильностью при смене работы, в первую очередь, из-за традиционной тесной взаимосвязи членов семьи, а также из-за недостаточной прозрачности и гибкости рынка рабочей силы.

На многих африканских предприятиях для найма менеджера, помимо образовательных и стажевых требований действует и возрастной ценз – претендент должен быть не моложе 40 лет [8, с.185].

В зарубежной практике всё большее популярность набирает вторичный найм (т. е. набор во временные подразделения). Он осуществляется путём набора работников посредством руководителя или на основе внутреннего конкурса. Иностранный деятель Ноэль Тичи разработал свой эффективный метод найма сотрудников на работу, называемый «Культурным отсевом» (рисунок 7).

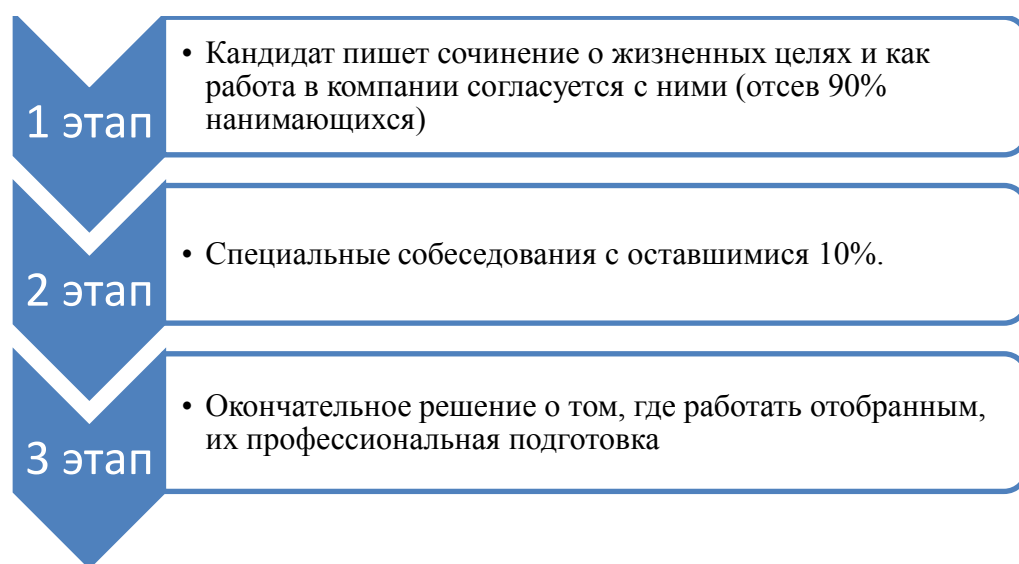


Рисунок 7 – Метод «Культурного отсева» от Н. Тичи

Источник: Ларина, А.С. Зарубежная и российская практика найма персонала А.С. Ларина, О.А. Морозова// Экономика. Общество. Человек. – 2015. – №9. – С. 37–45

Другим примером «Культурной детерминации» найма кадров является модель американского профессора Фреда Роджерса (рисунок 8). Она состоит из трёх этапов, где под важными критериями найма кандидатов понимают: успехи в учёбе и спортивной деятельности, уровень общественной активности, коммуникабельность и способность к лидерству.

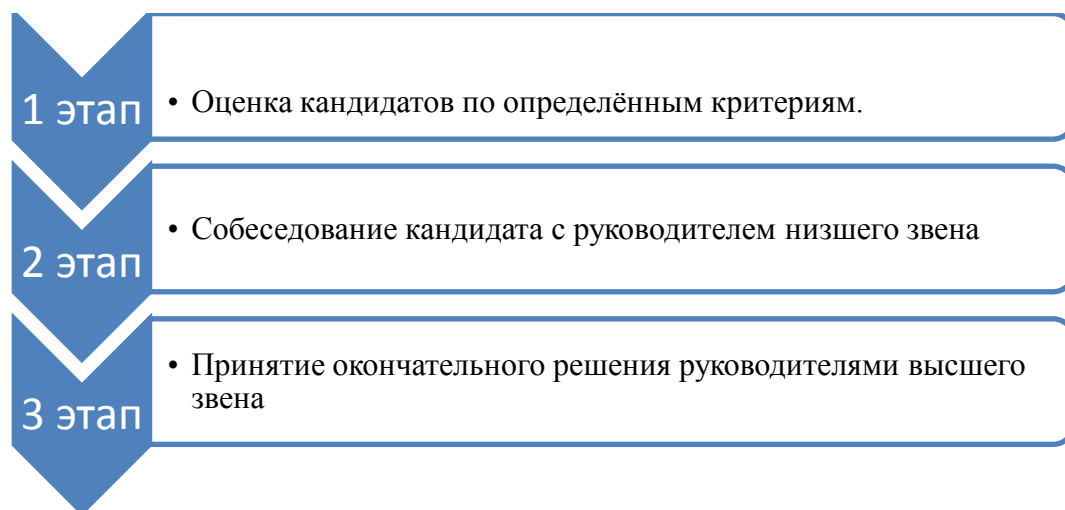


Рисунок 8 – Метод найма персонала от Ф. Роджерса

Источник: Ларина, А.С. Зарубежная и российская практика найма персонала А.С. Ларина, О.А. Морозова// Экономика. Общество. Человек. – 2015. – №9. – С. 37–45.

За рубежом пользуются спросом нестандартные способы найма сотрудников. В основном к ним относят (рисунок 9):

- поиски на конференциях тематического характера и на профессиональных выставочных мероприятиях;
- рекламная рассылка в интернете по электронным почтам;
- привлечение личного штата работников с выплачиванием премии для поиска специалистов;
- завлечение персонала разных профессий из провинциальных регионов с низким уровнем жизни населения;
- подписку на множественных тематических веб – ресурсах, которые занимаются предоставлением сервиса по размещению объявлений работодателей, соискателей и другие методы.



Рисунок 9 – Современные методы работы с кадрами в зарубежных организациях

Источник: Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом/ А.П. Казакова//Молодежь и наука. – 2017. – № 4. – С. 55–63

Для каждой отдельной страны критерии, по которым определяется решение о найме того или иного кандидата, будут разными. Каждая страна в результате культурных особенностей различно проводит оценку значительности каждого из показателей. В таблице 2 продемонстрированы предпочтения работодателей в европейских странах.

Таблица 2 - Предпочтения в области найма в европейских странах

Страны	Человек с общими знаниями (местный)	Человек с общими знаниями (иностранец)	Специалист
Англия	10,5	28,9	36,8

Продолжение таблицы 2

Страны	Человек с общими знаниями (местный)	Человек с общими знаниями (иностранец)	Специалист
Франция	10,9	3,1	29,7
Германия	16,7	16,7	44,4
Италия	12,2	14,4	26,7
Испания	22,2	7,4	70,4
Европа (в среднем)	13,3	13,3	36,1

Источник: Латуха, М.О. Сравнительный анализ политики найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России/ М.О. Латуха//О персонале. – 2015. – № 3. – С. 40–47.

По данным таблицы мы видим, что в Италии и Испании работодатели отдают предпочтение к выбору специалистов. Такая политика близка и для компаний Франции. В Германии предпочтение отдается как местному персоналу с общими знаниями, так и иностранным сотрудникам с общими знаниями. Однако работодатели Германии на втором месте после Испании предпочтут выбрать специалистов с узкими знаниями. Испанцы предпочитают персонал, обладающий конкретными практическими знаниями, и отказываются принимать на работу выпускников элитных бизнес – школ.

По уровню знания иностранных языков менее категоричны французы, чем англичане, немцы или испанцы. Опыт работы за границей больше всего ценится во Франции и в Италии.

Кроме вышеперечисленных требований также важны следующие критерии отбора кандидатов:

- возраст;
- образование;
- репутацию учебного заведения;
- результаты тестов по некоторым предметам в области менеджмента;
- предыдущий опыт работы;
- личные характеристики.

Каждая организация всегда проводит анализ всех возможных критериев при найме персонала на каждую конкретную должность. Каждый из этих критериев является существенным для менеджеров одной страны и может быть менее важным для менеджеров другой (таблица 3).

Таблица 3 – Перечень главных характеристик, лежащих в основе принятия решения о найме в европейских странах

Европейские страны	Англия	Франция	Германия	Италия	Испания
Знание иностранного языка	1	1	1	2	1
Результат теста	2	3	2	1	2
Умение вести малый и средний бизнес	7	2	5	6	3
Выпускной ранг	3	9	3	5	6
Рекомендации	4	2	6	7	9
Международный опыт работы	11	5	10	4	7
Общее образование	6	4	14	11	5
Технические и специальные навыки	20	6	4	19	13
Возраст	17	10	8	9	4
Культура, национальность	8	7	18	3	22

Источник: Латуха, М.О. Сравнительный анализ политики найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России/ М.О. Латуха//О персонале. – 2015. – № 3. – С. 40–47.

По данным таблицы мы видим, что абсолютно для всех стран важны знание иностранных языков, результаты теста, общее образование и выпускной ранг.

Некоторые страны также оценивают умение кандидатов привлекать иностранных клиентов, знание иностранных рынков и способность ориентироваться в конкретных ситуациях, для других стран важны культура и национальность, явные умения ведения малого и среднего бизнеса, а также присутствие специальных навыков и знаний.

Эти критерии могут показать картину политики найма в той или иной стране по степени их важности.

Интересно отметить, что иностранное происхождение соискателя может быть, как положительным, так и отрицательным фактором.

Иначе говоря, 15% опрошенных менеджеров в Германии отметили, что иностранное происхождение персонала является плюсом, а 3% считают, что это недостаток. Испанцы тоже принимают двойные взгляды по этому вопросу: 3% рассматривают иностранное происхождение как плюс, 0,5% - как минус.

На российском рынке труда существует множество каналов поиска персонала, основные из них представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Каналы поиска сотрудников на российском рынке труда

Каналы поиска категории персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие
Поиск через объявления в газетах, рекламу	49.7%	59.3%	66.8%
Поиск через интернет - источники	52.7%	60.2%	48.2%
Поиск по рекомендациям знакомых, коллег, сотрудников и др.	69.2%	65.6%	52.3%
Обращение в кадровые агентства	23.4%	24.4%	22.6%
Обращение в службы занятости	27.1%	39.6%	49.5%
Обращение в учебные заведения, вузы бизнес – школы и др.	11.9%	21.4%	14.1%

Источник: Герасимов, Е.С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса/ Е.С. Герасимов// Вестник Университета Российской академии образования. – 2017. – № 2. – С. 184–187.

Найм персонала в российских компаниях ориентируется в основном на нормы трудового права, а также на сложившиеся в последнее время методы и технологии найма (рисунок 10).

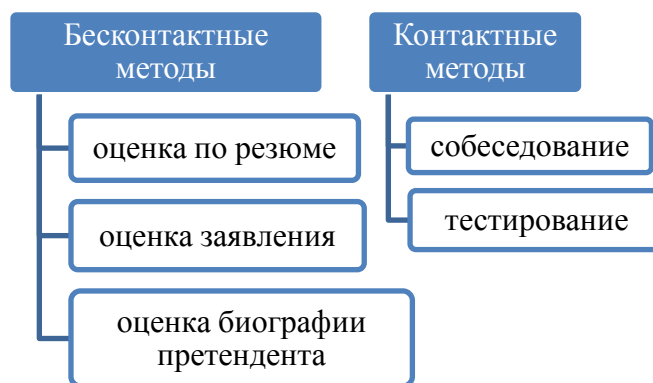


Рисунок 10 – Технологии найма персонала в российских компаниях

Источник: Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом/ А.П. Казакова// Молодежь и наука. – 2017. – № 4. – С. 55–63.

В России стратегическое управление человеческими ресурсами развивается бурными темпами, порождая новых агентов на рынке труда, новые ниши, новые каналы поиска сотрудников и собственные стратегии найма.

При найме производственного персонала существуют некоторые сложности. В случае если оборудование дорогое и импортное, то зрелый человек не подойдет, его профессионализма будет не достаточно, и к тому же он не сможет в сжатые сроки освоить новое оборудование. Молодой человек, без подходящего образования, так же не сможет освоить новое оборудование. Если же говорить о руководящих должностях или, например, об инженерах, то здесь будут нужны проверенные, зрелые, высококвалифицированные сотрудники, которые имеют представление о новых видах оборудования и технологиях. Не секрет, что многие компании ориентированы на молодых, поэтому хорошие специалисты в зрелом возрасте готовы идти на невысокие зарплаты, имея огромный опыт за плечами и высокую квалификацию. Средний возраст на производственных предприятиях среди руководящего и инженерно-технологического состава составляет 50 лет.

Схематично рассмотрим основные стратегии найма на производственных предприятиях в российской практике (рисунок 11).

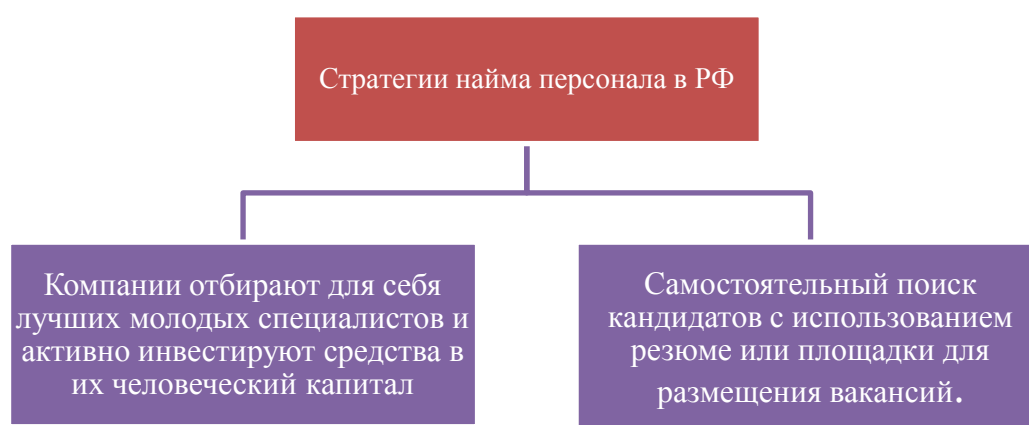


Рисунок 11– Стратегии найма персонала, применяемые в России

Источник: Магура, М. И. Поиск и отбор персонала/ М.И. Магура. – Москва, 2015. – 304 с.

Но все же основным источником найма персонала являются Интернет-ресурсы.

Одним из примеров положительного выстраивания системы найма персонала в России является компания ООО «Евроремстрой». Наймом сотрудников в данной организации занимается HR – менеджер, который придерживается четкой схемы найма персонала. Найм персонала проходит в шесть шагов:

1. Составление профиля кандидата.
2. Составление продающего объявления.
3. Использование активного и пассивного метода привлечения соискателей.
4. Проведение собеседования (обычно два этапа).
5. Принятие решения о найме.
6. Назначение испытательного срока [38, с.121].

Так как у данной компании есть четкая схема, то найм персонала становится эффективнее и проще.

Как в нашей стране, так и в других, огромную роль в найме персонала играет сложившаяся национальная деловая культура.

Российская практика найма персонала в нынешнее время во многом стала ориентироваться на западную, но несмотря на это всё же сохранила свои отличительные черты.

В Российской практике найма персонала используют следующие стратегии:

– компании отбирают для себя молодых сотрудников и активно инвестируют в них. Тем самым вакансии на предприятиях теперь чаще заполняются исключительно внутренними кандидатами. Таким образом, большая часть респондентов обучают персонал на рабочих местах или на курсах повышения квалификации.

– самостоятельный поиск кандидатов с использованием резюме [8, с.186].

Нужно сказать, что сравнивать важность критериев для той или иной страны нельзя и делать вывод о том, что одна страна более правильно расставляет акценты и делает выбор, а другая нет, ведь в каждой стране в силу культурных ценностей и экономического положения есть свои обоснованные критерии отбора, которые обуславливают правильность ее выбора.

Таким образом, можно сказать, что специфика найма в российских и зарубежных странах отличаются. Все таки огромное значение имеет менталитет страны. Конечно же общие положения схожи, но как раз мелочи так и отличают их друг от друга.

2.2 Системы найма персонала в ООО «УК «Русмолко»» и пути ее совершенствования

Организация, в которой был произведен анализ системы найма персонала, называется ООО «УК «Русмолко»».

Целью создания данной организации было – обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания.

На сегодняшний день молочно – товарный комплекс на 3600 голов, построенный компанией «Русмолко» в с. Потошеево Наровчатского района Пензенской области, является первым в регионе животноводческим предприятием индустриального типа.

Начало проекту было положено 14 ноября 2008 года. В основу проекта легло трехстороннее соглашение между Правительством Пензенской области, «Русской молочной компанией» и администрацией Наровчатского района, в соответствии с которым каждая из сторон брала на себя ряд обязательств по его реализации. Благодаря активным усилиям всех задействованных в проекте участников и, несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, уже в сентябре 2010 года комплекс был

введен в эксплуатацию. Общая сумма инвестиционных вложений в проект составила 1,6 млрд рублей [24].

Новый комплекс занимает площадь 44 гектара и состоит из 40 производственных объектов. Среди них пять корпусов для содержания скота, два современных доильных зала системы «карусель» и «параллель», установка для переработки навоза, родильное отделение, телячья деревня и другие объекты.

В ходе проектирования комплекса в Наровчатском районе специалистами «Русмолко» были учтены самые высокие мировые требования, применяемые к животноводческим предприятиям индустриального типа. На ферме внедрены лучшие технологии, установлено новейшее западное оборудование, завезен скот, обладающий самым высоким в мире генетическим потенциалом. Комплекс соответствует самым высоким мировым требованиям, позволяет создать комфортные условия для животных и обеспечивает эффективную работу обслуживающего персонала.

Появление в Пензенской области предприятия такого уровня дало огромный социальный эффект. На комплексе созданы новые рабочие места с достойной заработной платой и комфортными условиями труда, повысились отчисления в бюджеты всех уровней, сработал синергетический эффект.

Проект дал мощный толчок развитию молочного животноводства в Пензенской области и стал площадкой для отработки новых технологий и обучения специалистов всего региона [15].

В ООО «УК «Русмолко» работают более 300 сотрудников, основными из них являются:

1. Администрация – это непосредственный директор, инспектор по кадрам, медицинская сестра, заведующий медицинским кабинетом, специалист по охране труда и пожарной безопасности, экономисты. Из них: 3- ое мужчин и 4 женщины. 65% сотрудников имеют высшее образование и 35% работников имеют среднее общее образование. Возраст от 26 до 45 лет и стаж работы в данной организации не менее 5 лет.

2. Бухгалтерия – главный бухгалтер, бухгалтера и зам. главного бухгалтера. Всего в бухгалтерии работает 5 женщин. У 80% из них высшее образование по специальности бухгалтера и стаж работы более 6 лет и 20% имеет среднее профессиональное образование и стаж работы составляет 6 лет. Возраст сотрудников от 40 лет и выше.

Новый комплекс – численность сотрудников составляет более 150 человек из них: около 100 человек – мужчины, у которых в основном среднее профессиональное образование, возраст от 20 до 65 лет. Женщин более 60 человек, из которых 70% имеют среднее профессиональное и 30% неполное среднее образование. Возраст от 22 до 56 лет. Стаж работы в основном не менее 3 лет в данной организации.

Кадровый состав ООО «УК «Русмолко»» иллюстрирует таблица 5.
Таблица 5 – Кадровый состав ООО «УК «Русмолко»» согласно штатному расписанию

Должность	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение 2016/2015	Абсолютное отклонение 2017/2016
Администрация	7	7	6	0	-1
Бухгалтерия	5	5	5	0	0
Новый комплекс	146	143	143	-3	0
Новый комплекс с. Паны	124	123	123	-1	0
Хозяйственный отдел	25	20	17	-5	-3
Итого	307	298	294	-8	-4

Источник: составлено автором на основе штатного расписания ООО «УК «Русмолко»»

Таким образом, можно отметить, что в течение последних двух лет происходит сокращение численности персонала по штатному расписанию. На текущий момент все должности заняты, то есть кадровый состав полностью совпадает со штатным расписанием.

Следует отметить, что, несмотря на то, что кадровый состав соответствует штатному расписанию, а заработная плата выше средней по

отрасли на предприятии существует незначительная текучесть кадров, представленная в таблице 6.

Таблица 6 – Статистика увольнений (по собственному желанию или по причине сокращения штатного расписания) в ООО «УК «Русмолко»»

Должность	2015 год	2016 год	2017 Год	Абсолютное отклонение 2016/2015	Абсолютное отклонение 2017/2016
Администрация	0	0	1	0	-1
Бухгалтерия	0	0	0	0	0
Новый комплекс	10	17	12	7	-5
Новый комплекс с. Паны	21	18	23	-3	5
Хозяйственный отдел	1	1	0	0	-1
Итого	32	36	36	4	0

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «УК «Русмолко»»

Таким образом, можно отметить, что показатели количества сотрудников уволенных по сокращению и уволенных по собственному желанию достаточно высокие, однако в целом статистика удовлетворительная.

Коэффициент текучести кадров за 2017 год в компании ООО «УК «Русмолко»», занимающейся производственной сферой, составляет 12,3%. Коэффициент можно рассчитать по исходным данным: в 2017 году уволенных по собственному желанию и уволенных по инициативе руководства составило 36 человек. При подаче сведений о среднесписочной численности за прошедший отчетный период, бухгалтер указал следующие данные: среднесписочная численность в ООО «УК «Русмолко»» на 1 января 2018 года составила 293 человека. Расчет коэффициента текучести кадров представлен на рисунке 12.

$$K_T = 36/293 * 100 = 12,3 \%$$

Рисунок 12 – Расчет коэффициента текучести кадров в ООО «УК «Русмолко»».

Источник: составлено автором на основе кадровой документации ООО «УК «Русмолко»»

Коэффициент текучести кадров за 2017 год в целом по компании составил 12,3%. Учитывая, что предприятие работает в производственной сфере, такое значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы.

Для изучения системы найма в ООО «УК «Русмолко»» были проанализированы следующие документы:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностные инструкции;
- положения об отделах;
- данные управленческого учета;
- штатное расписание.

В ООО «УК «Русмолко»» отсутствует специальный документ, где рассматриваются основные положения о найме персонала. Найм на работу описан во втором пункте правил внутреннего трудового распорядка. Данный пункт разработан с целью регламентации процедур и технологий введения новых штатных единиц в организацию, подбора персонала в ООО «УК «Русмолко», порядок работы с кандидатами на вакантные должности организации. Под кандидатами следует понимать всех соискателей (внешних и внутренних), проходящих собеседование на вакантные должности, в отделе по персоналу. Данный документ устанавливает порядок проведения процедур поиска, подбора, собеседования и обратной связи с соискателями на должности в данной организации, а также оформление документации на данном этапе, дальнейшее ее хранение, соблюдение сроков и технологий, установленных на данном этапе.

Данный пункт в правилах внутреннего трудового распорядка гласит:

1. Прием на работу в организацию производится на основании заключенного в письменной форме в двух экземплярах трудового договора. Один экземпляр трудового договора передается Сотруднику, другой (с подписью Сотрудника, свидетельствующей о получении экземпляра

договора) хранится в личном деле работника в службе управления персоналом.

2. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет Работодателю:

- Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность,
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования,
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу),
- документ о полученном образовании или подтверждающий специальность – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

При приеме на работу, требующую обязательного медицинского осмотра, предъявляется также медицинская справка, установленного образца. При приеме по совместительству на тяжелую работу, работу с вредными и (или) опасными условиями труда, поступающий предъявляет также справку с основного места работы о характере и условиях труда.

3. Прием на работу в организацию осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока продолжительностью не более 3 месяцев.

4. Прием на работу оформляется приказом руководителя организации (иного должностного лица, уполномоченного на осуществление приема – увольнения работников), изданным на основании заключенного трудового договора. Приказ объявляется Сотруднику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

В выполнении операций, указанных в данном документе, участвуют:

- Инспектор по кадрам;
- Руководитель отдела, сделавший заявку на подбор работника.

Как и любая организация, ООО «УК «Русмолко»» сталкивается с такой проблемой как потребность в кадрах. При найме персонала учитывается как положительный так и отрицательный опыт, который данная организация приобрела при создании хорошего сплоченного коллектива.

Ответственность за найм персонала, а так же принятие окончательного решения возлагается непосредственно на руководителя. Самим же процессом найма персонала занимается инспектор по кадрам.

Процедура найма персонала, как выяснилось из беседы с инспектором по кадрам, в ООО «УК «Русмолко»» состоит из нескольких этапов:

1. Составление и подача объявления;
2. Собеседование по телефону;
3. Заполнение анкеты – резюме;
4. Собеседование с инспектором по кадрам;
5. Решение о найме.

Так же, в ходе беседы выяснилось, что найм персонала происходит в основном при помощи внешних источников, а не посредством внутреннего найма (сравнение источников найма персонал находится в приложении Б), в организации нет четкой схемы проведения интервью с кандидатами, а также отсутствует стратегическое планирование потребности в персонале.

Инспектор по кадрам осуществляет контроль над предприятием и проведением внутрифирменной подготовки сотрудников. Найма на работу связан с высокими затратами на персонал. Именно поэтому, решая проблему найма персонала, в первую очередь инспектор по кадрам в ООО «УК «Русмолко»» определяет, нужен ли данный сотрудник организации.

При найме персонала ООО «УК «Русмолко»» опирается на ряд принципов:

1. ориентация на сильные, а не на слабые стороны претендента, и поиск не идеальных, а наиболее подходящих данной должности кандидатур;

2. обеспечение соответствия требованиям, которые предъявляются содержанием работы, индивидуальным качествам претендента.

При найме из внешних источников прежде всего рассматривается бланк заявления претендента, резюме и затем проводится собеседование. Результатом собеседования является информация о кандидате.

В большинстве случаев, в ООО «УК «Русмолко»» нанимают по следующим критериям:

- образование;
- практический опыт работы.

После проведения собеседования проводится анализ полученных результатов и принимает решение. Если кандидат соответствует всем параметрам, то с ним подписывается трудовое соглашение на два месяца. После испытательного срока с кандидатом подписывается Трудовой договор.

Для того, чтобы выделить плюсы и минусы при проведении процедуры найма персонала в ООО «УК «Русмолко»», а также дать необходимые рекомендации, была проведена беседа с сотрудниками ООО «УК «Русмолко»». В данной беседе были задействованы 15 сотрудников ООО «УК «Русмолко»». Из них оказались 7 рабочих, 3 специалиста, 3 руководителя и 2 других служащих (приложение В).

На основе полученных данных был проведен анализ системы найма персонал, а также даны некоторые рекомендации.

Проведя анализ полученных ответов, выяснилось, что о вакансии на должность они узнали либо через объявления, либо через знакомых и родственников.

Для большинства кандидатов собеседование прошло достаточно легко, инспектор по кадрам произвел положительное впечатление у большинства кандидатов, но при этом он был крайне не компетентен так как: задавал вопросы, не относящиеся к данной должности, мог перевести тему разговора на другую, постоянно отвлекался на телефонные разговоры, у некоторых кандидатов даже не просматривалось резюме.

Таким образом, у автора создалось впечатление, что инспектор по кадрам не совсем объективен и подготовлен к проведению отборочного интервью.

Проведенные беседы с сотрудниками, а так же инспектором по кадрам, позволили выявить ряд проблем, имеющих в ООО «УК «Русмолко»»:

1. в данной организации отсутствует «Положение о найме»;
2. найм персонала происходит в основном при помощи внешних источников, практически не используют внутренние ресурсы;
3. инспектор по кадрам не совсем объективен и подготовлен к проведению отборочного интервью;
4. в организации нет четкой схемы проведения интервью с кандидатами;
5. отсутствует стратегическое планирование потребности в персонале.

Чтобы решить выявленные проблемы, автор предлагает ряд рекомендаций.

Данной организации необходимо «Положение о найме персонала» для формализации подхода к найму персонала. Пример «Положения о найме персонала» приведен в приложении Г. Кроме того, положение о найме персонала позволит привести к единому пониманию порядок отбора сотрудников в каждое из подразделений компании, поможет сотрудникам отдела кадров в координации своих действий с другими подразделениями. В данном положении должно быть прописано: кто занимается наймом персонала, кто принимает окончательное решение в выборе кандидатов, какими источниками следует пользоваться при найме персонала, как должно проходить собеседование, какие документы должны предоставляться при найме на работу.

Еще одной проблемой является то, что осуществляя найм персонала на более высокие посты, руководитель использует личные связи, а не пользуется средствами внутреннего поиска кандидатов. Это минус, так как продвижение по службе своих сотрудников не требует лишних затрат, кроме

того заинтересованность сотрудников в данном вопросе будет выше, улучшится моральный климат в коллективе. Если не хватает сотрудников более высоких уровней, то следует искать кандидатов путем продвижения сотрудников по служебной лестнице, которые уже давно работают в данной организации. При этом необходимо использовать метод извещения всех сотрудников организации.

В данном случае следует придерживаться нескольких принципов:

- сообщать обо всех возможных должностях примерно за две недели до начала найма претендентов со стороны.
- оглашать все требования, которые будут предъявляться кандидату на вакантную должность;
- информировать всех претендентов о дальнейших действиях в случае принятия их на работу.

Результатом ответа на данные вопросы должно стать решение о том, привлекать сотрудников со стороны или привлечь персонал из собственной организации.

В случае если ООО «УК «Русмолко»» необходимо привлечь работников на короткий срок, то лучше всего использовать внутреннее совмещение должностей. Часто на короткий срок требуются такие должности как: водитель – экспедитор, тракторист, телятница.

Одним из важнейших недостатков ООО «УК «Русмолко»» является то, что процедурой найма персонала занимается только один человек – инспектор по кадрам. Как бы не был грамотен и компетентен специалист в своей области, но кадровая работа требует много времени и внимания. Поэтому автор настоятельно рекомендует привлечь в отдел кадров еще одну штатную единицу – менеджера по персоналу.

Целесообразность привлечения дополнительной штатной единицы можно выявить, исходя из расчетов нормы рабочего времени. Рабочим считается время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового

договора должен выполнять трудовые обязанности. Режим рабочего времени в ООО «УК «Русмолко»» предусматривает пятидневную продолжительность рабочей недели с двумя выходными днями. Рабочий день составляет 8 часов. Норма предусмотренного рабочего времени инспектора по кадрам в году составляет 1670 часов. Перечень всего объема работ, выполняемых инспектором по кадрам, затраты времени на каждую из них и периодичность их выполнения сведены в приложение Д.

Проанализировав перечень всех обязанностей, возложенных на инспектора по кадрам, не удивительно, почему он некомпетентен во всех областях своей работы. Получается, что на выполнение всех обязанностей он должен тратить 2275,56 часов в год при годовой норме, равной 1670 часов. Именно расчет нормы времени позволяет выявить необходимость найма дополнительной штатной единицы. В данном случае рекомендация автора вполне оправданна.

Проводить собеседование и отбирать персонал на вакантные должности могут менеджер по персоналу и инспектор по кадрам вместе. Таким образом, выводы двух грамотных в своих областях специалистов приведут к найму необходимых сотрудников.

Таким образом, привлечение в УК «Русмолко»» дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу приведет к распределению обязанностей между ним и инспектором по кадрам. А это в свою очередь приведет к достижению лучших результатов при найме персонала. Для ООО «УК «Русмолко»» найм дополнительной квалифицированной штатной единицы позволит увеличить число квалифицированных работников в организации, а это в свою очередь, ссылаясь на слова специалиста, приведет к увеличению объема и качества услуг, которые предоставляет ООО «УК «Русмолко»».

Так как в ООО «УК «Русмолко»» нет четкой схемы проведения интервью, то хотелось бы предложить план стандартизированного интервью при найме.

Стандартизированное интервью предусматривает проведение опроса по четко разработанной схеме, одинаковой для всех респондентов. Интервьюеру не разрешается изменять формулировки или порядок вопросов, а также задавать новые вопросы. Все условия процедуры регламентированы.

Цель данного интервью – понять подходит ли кандидат на данную должность в организации или нет.

Прежде всего, нужно оценивать личностные качества человека, то, насколько он заинтересован в данной вакансии и подходит ли для неё. Поэтому жизненно необходим план проведения собеседования при приеме на работу. План проведения стандартизированного интервью представлен в приложении Е.

Найм линейных руководителей гораздо сложнее, чем найм рядового персонала. Во – первых, они несут ответственность за значимые участки работы. Во – вторых, грамотных управленцев на рынке труда мало, поэтому конкуренция за них высока, как и требования кандидатов к потенциальным работодателям. В – третьих, помимо обладания лидерскими компетенциями, претенденты должны быть еще и профессионалами в конкретной области..

Для найма линейных руководителей инспектору по кадрам следует использовать поведенческое интервью. Потенциального руководителя нужно попросить привести примеры задач (как профессиональных, так и управленческих), с которыми приходилось сталкиваться в своей предыдущей работе, и описать, как он с ними справлялся. Описание кандидатом реальных ситуаций – кейсов позволит обсудить с ним детали и понять, какую роль он играл в них, насколько хорошо ориентируется в вопросе. Метод достаточно объективен и надежен, поскольку человеку сложно одновременно вспоминать и придумывать что – либо. Примеры вопросов для интервью с кандидатами на должность линейного руководителя представлены в таблице приложения Е.

Процедура планирования потребности в персонале в «ООО «УК «Русмолко»» не эффективна, именно поэтому автор предлагает данный процесс разбить на 3 этапа:

1. Оценка личных трудовых ресурсов;
2. Оценка будущих потребностей;
3. Разработка программы по развитию трудовых ресурсов.

На первом этапе определяется: сколько человек занято выполнением каждой операции, требующей реализации конкретной цели. Кроме того оценивается и качество труда своих работников.

Второй этап – прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.

Третий этап – разработка программ удовлетворения трудовых ресурсов. Потребности – это цель; программа – это средство её достижения.

Пример методики планирования персонала приведен в приложении Ж.

Так как основными источниками найма персонала в ООО «УК «Русмолко»» являются СМИ, газеты, объявления в интернете и непосредственно на сайте компании, то данной организации необходимо расширить круг методов поиска кандидатов, например сотрудничать с учебными заведениями, обращаться в государственные службы занятости.

Таким образом, все данные рекомендации позволят привести к единому пониманию порядок найма персонала в каждое из подразделений компании, а так же поможет работникам отдела кадров в координации своих действий с другими подразделениями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции актуальность найма персонала и стал одним из главных факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий. Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, а также снижает текучесть кадров. Грамотный человек в организации является ее важным ресурсом, а выбрать грамотного человека среди целого ряда кандидатов на вакантную должность представляет собой большую проблему. Таким образом, тема совершенствования системы найма персонала в настоящее время является очень актуальной.

Найм персонала – важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности, построение моделей рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

Целью выпускной квалификационной работы являлось совершенствование системы найма персонала в сфере производства.

Для достижения указанной цели был решен ряд задач, а именно:

1. Исследованы различные подходы к понятию «найм персонала»;
2. Рассмотрено соотношение понятий найм, отбор, подбор;
3. Изучены принципы, а так же методы найма персонала;
4. Рассмотрена связь найма персонала с кадровой политикой и кадровым планированием организации.
5. Проанализирована российская и зарубежная практику найма персонала в сфере производства;
6. Проведен анализ системы найма персонала в ООО «УК «Русмолко»»;
7. Даны рекомендации по совершенствованию системы найма персонала в ООО «УК «Русмолко»»

Структура работы имеет следующий вид: первая глава посвящена теоретическим основам совершенствования системы найма персонала. Рассмотрено понятие о найме персонала, а так же управление системой найма персонала. Во второй главе выпускной квалификационной работы проведен анализ и пути совершенствования системы найма персонала в сфере производства. Рассмотрен российский и зарубежный опыт найма персонала. Проанализирована система найма персонала на предприятии ООО «УК «Русмолко»».

Даны рекомендации по совершенствованию найма персонала в ООО «РАО «Наровчатское»», а именно:

1. Необходимо внедрить «Положение о найме персонала» для формализации подхода к найму персонала.

2. При наборе кандидатов на более высокие посты, инспектор по кадрам должен руководствоваться не только своими связями, т.е. набирать тех людей, которых он знает лично или которых ему порекомендовали, а еще пользоваться средствами внутреннего набора.

3. Целесообразно привлечь в отдел кадров еще одну штатную единицу – менеджера по персоналу.

4. Внедрить план стандартизированного интервью при найме персонала;

5. При найме линейных руководителей использовать поведенческое интервью;

6. Внедрить процедуру стратегического планирования потребности в персонале;

7. Расширить круг методов по привлечению персонала.

Внедрение предложенной системы найма персонала позволит:

- 1) более тщательно подбирать квалифицированный персонал;

- 2) освоить новые, современные методы найма персонала;

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены, цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балабанова, И.В. Организация найма и отбора персонала/ И.В. Балабанова. – Москва, 2014. – 87 с.
2. Барчан, Н.Н. Эффективность набора и подбора персонала: системный аспект/ Н.Н. Барчан//Вестник. – 2015. – № 5 – С. 177–180.
3. Бокач, Д.Д. Найм персонала: теория вопроса/ Д.Д. Бокач// Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки. – 2016. – № 2. – С. 13–16.
4. Босов, Н.С. Поиск, отбор и найм персонала как важный фактор повышения эффективности предприятия/Н.С. Босов//Устойчивое развитие: общество и экономика. – 2016. – № 12. – С.57–60.
5. Бурицкая, Е.Д. Отбор и найм персонала// Е.Д. Бурицкая//Вестник. – 2016. – № 2. – С.42.
6. Васин, С.М. Найм персонала как основа эффективности деятельности многофункциональной организации/С.М. Васин, Ю.Е. Прохорова//Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 9. – С.196–199.
7. Гвоздик, В.В. Найм персонала в современных условиях деятельности организации/В.В. Гвоздик//Современные исследования проблем управления персоналом. – 2017. – № 7. – С. 29–35.
8. Герасимов, Е.С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса/ Е.С. Герасимов// Вестник Университета Российской академии образования. – 2017. – № 2. – С. 184–187.
9. Демина Н. В. Специфика системы отбора персонала в американских компаниях/Н.В. Демина//Научно -методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 8. – С. 61–65.
10. Должностная инструкция инспектора по кадрам// Утв. Директором ООО «УК «Русмолко»» от 1.06.2012г.

11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта// И.Б. Дуракова// Новое поколение. – 2016. – № 3. – С. 27–35.
12. Зайцева, Т.Н. Найм персонала в условиях кризиса/ Т.Н. Зайцева// Молодой ученый. – 2015. – № 11. – С. 146–150.
13. Злыгостев, В.Ю. Управление по – японски. Шесть признаков японского кадрового менеджмента в философии управления персоналом компании/ В.Ю. Злыгостев// Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития. – 2016. – № 7. – С. 158–165.
14. Иванова, Т.Н. Особенности управления кадрами в современных условиях/Т.Н. Иванова, К.Х. Зорина//Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2016. – № 38. – С. 104–110.
15. История ООО «УК «Русмолко»». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rusmolco.com/history.html>
16. Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом/ А.П. Казакова//Молодежь и наука. – 2017. – № 4. – С. 55–63.
17. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом/ под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : инфра-м., 2017. – 360 с.
18. Котлячков, О.В. Совершенствование системы найма персонала/ О.В. Котлячков, Н.А. Новикова//Молодежь и наука. – 2018. – № 4. – С. 90–94
19. Кулиш, Т.Е. Найм персонала в организацию и особенности его внутренних и внешних источников/ Т.Е. Кулиш, А.В. Кириллов// Новое поколение. – 2015. – № 8. – С. 104–108.
20. Ларина, А.С. Зарубежная и российская практика найма персонала А.С. Ларина, О.А. Морозова// Экономика. Общество. Человек. – 2015. – №9. – С. 37–45.
21. Латуха, М.О. Сравнительный анализ политики найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России/ М.О. Латуха//О персонале. – 2015. – № 3. – С. 40–47.

22. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала/ М.И. Магура. – Москва, 2015. – 304 с.
23. Неклюдова Д.И. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения сотрудников/Д.И.Неклюдова// Инновационная наука. – 2016. – № 4. – С. 45–52.
24. О компании ООО «УК «Русмолко»» [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rusmolco.com/about_us.html
25. Пальникова, В.М. Найм персонала в системе управления человеческими ресурсами/ В.М. Пальникова, О.А. Лымарева// Устойчивое развитие: общество и экономика. – 2016. – № 3. – С. 95–98.
26. Потапова, Н.Д. Найм персонала: проблемы практического применения/ Н.Д. Потапова// Сборник научных трудов сотрудников вологодского института права и экономики ФСИН России. – 2017. – № 5. – С. 217-220.
27. Правила внутреннего трудового распорядка// Утв. Директором ООО «УК «Русмолко»» от 18.04.2015г.
28. Редькин, А.И. Найм персонала в системе управления современной организацией/ А.И. Редькин// Экономика. Общество. Человек. – 2015. – № 6. – С. 106–109.
29. Рифонов, Д.В. Найм персонала как элемент кадровой политики организации/ Д.В. Рифонов, О.А. Чертыковцева// Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 9. – С. 36–41.
30. Рузанова, К.Д. Источники подбора персонала/ К.Д. Рузанова// Сборник статей Международной научно-практической конференции. Под редакцией Г.Б. Кошарной, В.В. Ухоботова, Н.В. Корж. Издательство: Автономная некоммерческая научно-образовательная организация «Приволжский Дом знаний» (Пенза). – 2017. – № 4. – С. 122–125.
31. Савченко, Т.Ю. Управление системой найма персонала/ Т.Ю.Савченко// Новое поколение. – 2017. – № 5 – С. 36–43.

32. Слепцова, А.С. Подбор и найм персонала/ А.С. Слепцова//Социология, социальные институты, социология труда, профессий и знаний. – 2017. – № 7. – С. 23–26.

33. Стриганова, М.А. Найм персонала как одно из направлений кадровой политики/ М.А. Стриганова//Наука и просвещение. – 2017. – №8. – С. 124–126.

34. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно – практическое пособие/ В.В. Травин, В.А. Дятлов. – Москва, 2015. – 272 с.

35. Трифонов, Д.В. Найм персонала как элемент кадровой политики организации/ Д.В. Трифонов//Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. – № 4. – С. 36–41.

36. Устав ООО «УК «Русмолко»»// Утв. Внеочередным общим собранием участников ООО «УК «Русмолко»» протокол №2012/03/29 от 29.03.2012г.

37. Шамарин, А.В. Совершенствование процедуры отбора на предприятии./А.В. Шамарин, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков//Управление персоналом. – 2014. – № 7. – С. 48–50.

38. Шамский, Ю.А. Зарубежный и российский опыт найма персонала в деятельности современных организаций/Ю.А. Шамский, О. А. Лымарева// Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития. – 2017. – № 6. – С. 118–121.

39. Шевченко, О.П. Отбор и найм персонала как технология кадрового менеджмента в организациях на современном этапе/ О.П. Шевченко//Управление экономическими системами. – 2015. – № 11. – С. 7–11.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица – Терминология, связанная с наймом персонала

Автор	Термин	Определение
Словарь (энциклопедия) по управлению персоналом	Отбор персонала (кадров)	В кадровой работе чаще всего под этим выражением понимается часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на неё. Отбор персонала в общем случае следует рассматривать как процесс выделения (отбора) кого-либо по установленным критериям из общего числа сотрудников, отвечающим этим параметрам
	Подбор персонала	Комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы привлечения персонала, а также отбор кадров и приём на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом доводят этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, то есть обеспечения того, что новые сотрудники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом
	Набор кадров	Массовый приём на работу персонала в какую-либо организацию
Бизнес-словарь	Отбор персонала	Идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту
А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова	Набор кадров	Массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию
	Найм на работу	Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора персонала, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Автор	Термин	Определение
	Отбор персонала	Процесс, связанный с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на неё. Это процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определённых методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям
Н.А. Саломатин	Найм на работу	Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
С.К. Мордовии	Подбор персонала	Процесс создания базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале
И.А. Никитина	Набор персонала	Система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми способностями, знаниями, навыками и мотивацией, нужными организации для достижения поставленных ею целей и задач
	Отбор кадров	Процесс выбора из ряда претендентов на рабочее место одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на это место

Источник: Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом/ под ред. А.Я. Кибанова – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: инфра-м., 2017. – 360 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица – Сравнение источников набора персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
1. Возникновение шансов для служебного роста	1. Ограниченные возможности для выбора персонала
2. Незначительные затраты на привлечение персонала	2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность
3. Претендентов на должность хорошо знают в организации	3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов
4. Знание претендентом данной организации	4. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника
5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности	5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации
6. Решается проблема занятости собственных работников	6. Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале
7. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	7. Требуются дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место
8. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием работника)	
9. Возможность избежать для организации высокой текучести персонала	
10. Большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией	
Внешние источники привлечения персонала	
1. Широкие возможности выбора персонала	1. Высокие затраты на привлечение персонала
2. Возникновение новых импульсов для развития организации	2. Недостаточное знание организации
3. Прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации	3. Длительный период адаптации
4. Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания	4. Негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внешние источники привлечения персонала	
5. Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации	
6. Значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала	

Источник: Неклюдова Д.И. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения сотрудников/Д.И.Неклюдова// Инновационная наука. – 2016. – № 4. – С. 45–52.

Вопросы для интервью

1. Ф.И.О.?
 2. Дата рождения?
 3. Семейное положение ?
 4. Образование, специализация?
 5. Оконченное учебное заведение?
 6. Трудовой стаж?
 7. Где работали раньше (организация, должность)?
 8. По какой причине уволили (-сь) ?
 9. Почему отдали предпочтение именно этой организации?
 10. Какой для Вас основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии?
 11. Из каких источников Вы узнали о вакансии на занимаемую Вами должность?
 12. Какую должность вы занимаете в ООО «УК «Русмолко»»?
 13. Легко или просто ли прошло для Вас собеседование?
 14. Что Вам не понравилось во время проведения собеседования?
- Спасибо за внимание!

Источник: составлено автором

Вопросы для интервью с инспектором по кадрам

1. Ф.И.О.?
2. Образование, специализация?
3. Оконченное учебное заведение?
4. Трудовой стаж?
5. Сколько сотрудников в штате ООО «УК «Русмолко»»?
6. Существует ли в организации «Положение о найме персонала»?
7. Как проходит процедура найма на предприятии?
8. Какими принципами Вы руководствуетесь при найме персонала?
9. Какие источники найма персонала Вы используете в своей работе?
10. По каким критериям осуществляется найм персонала?
11. Существует ли процедура планирования персонала в ООО «УК «Русмолко»»?

Источник: составлено автором

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Пример «Положения о найме сотрудников в ООО «УК «Русмолко»»

УТВЕРЖДАЮ

(наименование должности
руководителя организации)

(Ф.И.О., подпись)
" ____ " _____ г.

ПОЛОЖЕНИЕ О НАЙМЕ ПЕРСОНАЛА

1. Общие положения.

1.1. Найм персонала направлен на активное привлечение трудовых ресурсов высокой квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт работы в отрасли.

1.2. Подбор кандидатов на вакантные должности (в соответствии с заявкой) находятся в компетенции инспектора по кадрам

1.3. Подбор кандидатов проводится на конкурсной основе. Общий срок конкурса не должен превышать более 1,5 месяцев со времени заполнения стандартного бланка заявки.

1.4. Днем принятия заявки в работу является дата передачи стандартного бланка заявки инспектору по кадрам, которая отмечается подписью ответственного лица.

1.5. В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования.

1.6. Кандидат считается принятым на работу после заключения с ним трудового договора.

1.7. Прием на работу граждан, не имеющих российского гражданства, осуществляется только при наличии у данного гражданина разрешения на работу в Российской Федерации.

2. Организация процесса подбора персонала.

2.1. Поиск персонала производится при наличии вакансии в структурном подразделении предприятия.

2.2. Непосредственный руководитель заполняет стандартный бланк заявки, где указывает название должности, подразделение, количество вакансий, общие требования к уровню квалификации, дополнительные требования к должности, форму оплаты труда, уровень заработной платы, график работы.

2.3. Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются непосредственным руководителем совместно с инспектором по кадрам, при необходимости требования и условия корректируются. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу.

2.4. Инспектор по кадрам организует заявочную кампанию, используя различные источники, выбираемые в соответствии с уровнем вакантной должности:

- специализированные рекламные издания;
- государственные центры занятости;
- прямой поиск;
- специализированные сайты Интернета;
- собственный банк данных.

2.5. Инспектор по кадрам отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам (указанным в заявке).

2.6. Инспектор по кадрам организует и проводят первичное собеседование по телефону.

2.7. Второе собеседование проводится очно. Перед началом собеседования кандидат заполняет стандартный бланк анкеты, представляет резюме, документы.

2.8. Непосредственно по окончании встречи инспектор по кадрам, проводивший собеседование, заполняет оценочный лист, где дает краткую характеристику соискателю (личностные качества, опыт в профессиональной сфере) и фиксирует свое мнение относительно целесообразности дальнейших переговоров с данным соискателем. Инспектор по кадрам заполняет оборотную сторону бланка заявки, где фиксирует фамилию, имя, отчество кандидата, дату проведения собеседования и результат.

2.9. Инспектор по кадрам, ведущий данную вакансию, формирует предложение для непосредственного руководителя, нуждающегося в работнике, в котором представляет данные кандидатов и свое заключение. Непосредственный руководитель изучает данные кандидата и сообщает о заинтересованности в нем, определяет дату и время возможной встречи. В ином случае анкета с указанием причин отказа возвращается к инспектору по кадрам.

2.10. Непосредственный руководитель проводит отборочное собеседование с кандидатом, при желании - совместно с инспектором по кадрам, ведущим данную вакансию.

2.11. Непосредственный руководитель объявляет о результатах собеседования инспектору по кадрам сразу же после собеседования или в трехдневный срок, делая соответствующую запись на оценочном листе, приложенном к анкете кандидата.

3. Оформление трудовых отношений.

3.1. При поступлении на работу с сотрудником заключается в письменной форме трудовой договор.

В трудовом договоре указываются:

фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших трудовой договор;

сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя - физического лица;

идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с законодательством с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с законодательством;

условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);
компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с законодательством;
другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) руководителя организации, изданным на основании заключенного трудового договора.

3.2. При оформлении на работу кандидат представляет инспектору по кадрам следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- документ об образовании;
- военный билет (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- свидетельство о постановке на учет физического лица в налоговом органе на территории РФ (о присвоении ИНН);
- справку о доходах физического лица формы N 2-НДФЛ (с последнего места работы);
- анкету (личный листок учета кадров);
- заявление;
- фотографии 2 шт. (3 на 4).

Инспектор по кадрам _____

М.П.

Источник: составлено автором по [Котлячков, О.В. Совершенствование системы найма персонала/ О.В. Котлячков, Н.А. Новикова//Молодежь и наука. – 2018. – № 4. – С. 90–94]

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Перечень обязанностей, выполняемых инспектором по кадрам

№ п/п	Обязанность	Затраты времени (чел/час)	Периодичность (в год)
1.	Разработка и участие в разработке документов правового характера	4,6	2
2.	Работа с гражданско-правовыми договорами	3,1	3
3	Составление претензий по дебиторской задолженности	3,8	2
4	Составление заявлений о выдаче судебных приказов	0,9	1
5	Составление исков	1	1
6	Работа со службой судебных приставов	2,4	2
7.	Помощь в оформлении документов имущественно-правового характера	2,2	6
8.	В соответствии с установленным порядком оформление материалов о привлечении работников к дисциплинарной и материальной ответственности	2,4	80
9.	Подготовка приказов по кадровой работе организации, осуществление контроля за их исполнением	2,08; 0,8	200; 200
10	Разработка правил внутреннего распорядка	5,7	2
11.	Ведение учета личного состава организации, ее структурных подразделений	8,13	80
12.	Оформление приема, перевода, увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством	0,46; 0,39; 0,37	15; 3; 25
13	Заполнение, учет, хранение трудовых книжек	0,9; 0,10; 0,03	15; 80; 1

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

№ п/п	Обязанность	Затраты времени (чел/час)	Периодичность (в год)
14.	Подсчет трудового стажа	0,06	80
15.	Выдача справок о трудовой деятельности работников	0,13	80
16.	Формирование и ведение личных дел работников	2,53	80
17.	Составление графика отпусков, ведение учета и осуществление контроля за соблюдением графика отпусков	1,10; 0,11	3; 12
18.	Подготовка документов по стажу работников по запросам пенсионного фонда	3,3	10
19.	Осуществление контроля за состоянием трудовой дисциплины в структурных подразделениях и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка	1,9	12
20.	Ведение воинского учета в организации	1,04	3
21.	Проверка табелей использования рабочего времени	1,7	12
22.	Заполнение отчетной формы для органов статистики	2,3	80
23.	Изучение и составление тестов для определения личности, необходимых при собеседовании	7,5	5
24.	Составление и подача объявлений о вакансии	2,6	7
25.	Разработка плана дополнительной потребности в рабочих кадрах	8,9	2
26.	Составление и оформление трудового договора	0,24	15
27.	Оформление приказов на поощрение работников	0,29	80
28.	Аттестация и переаттестация работников	0,76	30

Источник: составлено автором на основе должностной инструкции инспектора по кадрам ООО «УК «Русмолко»»

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

План стандартизированного интервью

1 вопрос: чтобы установить небольшой контакт с соискателем, попросите его немного рассказать о себе. Обычный и простой вопрос не собьёт человека, однако и не будет бесполезным: он позволит вам понять, насколько он уверен в себе и как сильно претендует на должность.

2 вопрос: задайте о том, почему данная вакансия так привлекает этого человека. Будет не очень хорошо, если соискатель начнёт использовать расхожие, общие фразы, без каких-то конкретных примеров. Это указывает на его малую мотивированность.

3 вопрос: “Почему именно вы должны занять эту должность?”

Ваш собеседник должен в ответ продемонстрировать всё своё умение убеждать, а также, возможно, расскажет о своих достижениях, которые должны дать ему преимущество перед остальными кандидатами.

4 вопрос: “Какие у вас есть слабые стороны?”

У всех людей, так или иначе, есть что-то плохое. И если соискатель пытается перевернуть всё в шутку или же начинает перечислять своих сильные стороны, то он либо нечестен, либо несерьёзен. В обоих случаях вам не стоит иметь с ним дело. Но также не стоит ожидать, что вам будет рассказано обо всём. Пары-тройки характеристик будет более чем достаточно.

5 вопрос: “Почему вы ушли с предыдущего места работы?”

Перед тем как задать этот вопрос, вам следует посмотреть в резюме. Если там не написано про место работы, то нужно, прежде всего, спросить, был ли у соискателя опыт работы вообще. Если же ответ положительный, то можно задавать вопрос. Кандидат, который ушёл со своего места работы после скандала вряд ли вам нужен, хотя в некоторых случаях и стоит обратить внимание на обстоятельства конфликта. Вряд ли хороший человек будет говорить только о плохом, что было на месте его работы. Так или иначе, должно там быть что-то достойное похвалы. Отбирайте тех кандидатов, которые находят что-то хорошее на своём предыдущем месте работы, а также ушли оттуда без ссоры.

6 вопрос: “Кем вы видите себя через пять (десять) лет?”

Этот вопрос уже давно является классикой собеседований, однако его слава действительно заслужена: он прекрасно показывает безынициативных людей, которые не могут хотя – бы в общих чертах описать, что будут делать со своей жизнью. Такие работники обычно достаточно ленивые, потому что не стремятся делать карьеру, а просто “плывут по течению”. Обычно они менее эффективны, чем специалисты, которые хоть что-то могут рассказать о своих планах на будущее.

7 вопрос: “Что вы изменили на предыдущем месте своей работы?”

Если соискатель отвечает, что ничего, в целом, не поменялось за время его работы, то, на самом деле, в этом нет ничего плохого. Но вам следует обратить внимание на специалистов, которые пытались быть новаторами в своей сфере. Такие люди очень ценны и их не стоит просто так отпускать. Существует ещё немалое количество вопросов, которые, так или иначе, можно задать. Все их не получится перечислить, однако, как вы поняли, вам не стоит задавать прямые вопросы, которые касаются характера человека, так как это будет малоэффективным.

После того как соискатель ответил на все ваши вопросы, поблагодарите его за участие, после чего попрощайтесь и скажите, когда будут оглашены результаты. Не стоит каким-то образом выражать ваше отношение к кандидату, так как это просто невежливо.

Источник: составлено автором по [Шамарин, А.В. Совершенствование процедуры отбора на предприятии./А.В. Шамарин, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков//Управление персоналом. – 2014. – № 7. – С. 48–50]

Таблица – Примеры вопросов для оценки кандидата на должность линейного руководителя

Показатель	Примеры вопросов
Профессионализм	Как осуществляется планирование деятельности в вашем структурном подразделении? Какой этап самый сложный в данном процессе? Что сложнее всего автоматизировать?
Самоорганизованность	Опишите период наибольшей интенсивности вашей работы, с чем он был связан? Опишите ситуацию, когда приходилось определять приоритетность задач?
Управленческие навыки	Что вы предпринимали в случае ошибок подчиненных? Что вы изменили в работе своего структурного подразделения, чтобы уменьшить количество ошибок? Как вы мотивировали сотрудников?
Коммуникативные навыки	Опишите наиболее сложную ситуацию во взаимодействии с подчиненными, с которыми вам приходилось сталкиваться в работе? Что вы предприняли? Можно ли было сделать в данной ситуации что – то лучше?

Источник: составлено автором по [Шамарин, А.В. Совершенствование процедуры отбора на предприятии./А.В. Шамарин, А.Н. Морозов, Е.В. Сухоруков//Управление персоналом. – 2014. – № 7. – С. 48–50]

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Методика планирования персонала (пример)

1. Назначение

1.1. Методика планирования персонала предназначена для определения порядка и процедур планирования человеческих ресурсов с целью своевременного пополнения подразделений квалифицированными кадрами.

2. Область применения

2.1. Методика регламентирует последовательность выполнения и содержание следующих задач:

- анализ состояния человеческих ресурсов ООО «УК «Русмолко»» и возможности рынка труда;
- расчет потребности подразделений в работниках;
- организация подбора персонала;
- обеспечение адаптации работников;
- организация работы с источниками пополнения кадров.

2.3. Настоящую Методику должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица:

- инспектор по кадрам;
- руководители структурных подразделений ООО «УК «Русмолко»».

3. Определение фактической численности персонала по профессии и квалификации.

На этом этапе инспектор по кадрам, на основании данных управленческого учета, определяет фактическую численность работников на начало планового периода.

4. Определение расчетной численности персонала по профессии и квалификации.

Не позднее, чем за неделю до начала планового периода руководители структурных подразделений подают заявки на подбор персонала инспектору по кадрам. Инспектор по кадрам обобщает данные структурных подразделений и определяет расчетную численность персонала.

5. Прогнозирование выбытия персонала

5.1. Определяется число работников, которых необходимо заменить (подлежащих сокращению, увольнению по инициативе работодателя или работника)

5.2. Определяется число работников, уходящих на пенсию, в декретный отпуск, на военную службу.

5.3. Данные суммируются.

6. Определение плановой потребности в персонале по профессии и квалификации.

Плановая потребность в персонале рассчитывается по формуле:

Расчетная численность – Фактическая численность + Прогнозируемое выбытие персонала

7. Анализ рынка труда

Анализ рынка труда проводится на основании данных государственной службы занятости, государственного комитета по статистике, специализированных консалтинговых компаний. Информация заблаговременно, не позднее, чем за месяц до начала планового периода, заказывается в выбранных источниках. Для повышения достоверности данных используется максимальное количество независимых источников (не менее 2-х).

8. Источники подбора персонала

8.1. Поиск во внешних источниках

Выбор внешнего источника зависит от возможностей ООО «УК «Русмолко»», требований подбора и видов источников информации, которыми пользуются необходимые для ООО «УК «Русмолко»» кандидаты.

8.1.1. Размещение объявлений в СМИ.

8.1.2. Направление заявок в государственную службу занятости.

8.1.3. Поиск на специализированных сайтах Интернета.

8.1.4. Размещение информации на корпоративном сайте ООО «УК «Русмолко»», в локальной сети ООО «УК «Русмолко»».

8.1.5. Поиск в собственной базе данных кандидатов.

Данные о кандидатах, приходящих в поисках работы в ООО «УК «Русмолко»», хранятся в папках и заносятся в электронную базу данных, с тем, чтобы по заявке руководителя структурного подразделения можно было быстро подобрать кандидата с нужными характеристиками.

8.1.6. Организация работы с учебными заведениями.

8.1.7. Заключение договоров со специализированными учебными заведениями на подготовку специалистов для дальнейшей работы в ООО «УК «Русмолко»».

8.1.10. Действия на перспективу:

- выход в учебные заведения с информацией об ООО «УК «Русмолко»»,
- проведение Дня открытых дверей для учащихся и молодых специалистов;
- выплата стипендий, пособий для студентов учебных заведений, принявших решение о трудоустройстве в ООО «УК «Русмолко»»;
- распространение буклетов с информацией об ООО «УК «Русмолко»»;
- размещение имиджевых материалов в СМИ.

8.2. Поиск во внутренних источниках

8.2.1. В кадровом резерве.

8.2.2. Распределение должностных обязанностей вакантной должности между другими работниками.

8.2.3. Перевод работников из других подразделений.

9. Процедура отбора кандидатов.

Под отбором кандидатов понимается выбор лиц, подлежащих найму, из числа кандидатов.

Отбор кандидатов осуществляется в следующей последовательности:

- формирование полного списка кандидатов;
- отбор резюме по формальным признакам (например, кандидат не имеет соответствующего образования, в этом случае его резюме исключается из полного списка);
- отбор резюме по дополнительным признакам (например, кандидат слишком часто менял места работы, причины этого описаны невнятно, в этом случае резюме кандидата также исключается из списка);
- формирование короткого списка;
- проверка рекомендаций с прежних мест работы (важнейший этап отбора, на котором применяется правило: «сомнения – не в пользу кандидата»);
- формирование окончательного списка кандидатов для проведения собеседования;
- формирование листа согласований кандидатур

9.1.1. Собеседование кандидата с инспектором по кадрам.

9.1.2. Принятие решения о приеме на работу кандидата.

9.2. Оформление необходимой кадровой документации по зачислению работника в штат.

Источник: составлено автором по [Котлячков, О.В. Совершенствование системы найма персонала/ О.В. Котлячков, Н.А. Новикова//Молодежь и наука. – 2018. – № 4. – С. 90–94]

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

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

Библиография наименований.
Рисунков 12, таблиц 10 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«___» _____ 2018 г.

_____ Ю.С. Давыдова