



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Кафедра Экономики, управления и права**

**Совершенствование системы отбора персонала на предприятие**  
(бакалаврская работа)

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению: 38.03.02 (Менеджмент)**  
**Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:  
58,25 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«27» мая 2019 г.  
Зав. кафедрой ЭУиП  
Рябчук П.Г.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-509-114-5-1Бл  
Ткачев Игорь Вадимович

Научный руководитель:  
Аскерко Юлия Ивановна  
к.п.н., доцент

**ЧЕЛЯБИНСК, 2019**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### Введение

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Теоретические основы отбора персонала организации .....</b>                               | <b>7</b>  |
| 1.1. Понятие и принципы отбора персонала в организации .....                                    | 7         |
| <b>1.2. Оценка эффективности отбора персонала для последующего найма .....</b>                  | <b>13</b> |
| 1.3. Методы и технология найма и отбора персонала в современной организации .....               | 16        |
| <b>2. Исследование системы отбора персонала в ООО «Ви-Строй».....</b>                           | <b>30</b> |
| 2.1. Организационная характеристика организации .....   | 30        |
| 2.2. Анализ системы найма и отбора персонала организации.....                                   | 33        |
| 2.3. Разработка проекта по совершенствованию найма персонала в организации.....                 | 41        |
| 2.4 Социальная и экономическая эффективность проекта по совершенствованию отбора персонала..... | 59        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>  | <b>67</b> |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>  | <b>75</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегия функционирования и развития любого предприятия не возможна без персонала. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

Актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях найму и отбору персонала придается особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал. Одним из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами является найм персонала. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

При найме и отборе организации очень часто сталкиваются с различными проблемами, основными из которых являются:

1. Отсутствие регламентирующих документов при формировании системы найма и отбора персонала в организации.
2. Ограниченная оценка кандидатов и использование неэффективных источников привлечения персонала.
3. Предъявление новых требований к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям, что характерно для строительных организаций. При этом, основная проблема исследования заключается в противоречии между необходимостью создания эффективной технологии найма персонала и отсутствием разработанной системы критериев,

методов и механизмов найма персонала в практике современных российских организаций.

Объект исследования – процесс управления персоналом в организации ООО «Ви-Стой»

Предмет исследования – процесс отбора персонала в организации ООО «Ви-Стой».

Цель ВКР – исследование системы отбора персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Достижение поставленной цели предусматривается осуществить путем решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы отбора персонала;
- проанализировать процесс отбора персонала в организации;
- выявить проблемы системы отбора персонала в организации;
- разработать рекомендации по улучшению системы отбора персонала в организации;
- определить социально-экономическую эффективность проекта по улучшению системы найма персонала в организации.

Теоретико-методологической основой исследования являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: А.П. Егоршин, Л.В. Иванковская, А.Я. Кибанов, М.Б. Курбатова, А.И. Новопашин, А.Г. Папирян, А.Д. Чудновский, и других.

Основными методами, использованными в ходе исследования, явились: метод сравнений и обобщений, статистические методы обработки информации, анкетирование, интервьюирование, анализ документов и др.

Эмпирической (информационной) базой исследования явились:

1. Анализ действующих нормативно-правовых актов;
2. Внутренние кадровые документы организации;
3. Вторичный анализ социологических данных.

В работе использованы общие методы научного исследования, а также формально-логический, аналитический, статистический приемы.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность по подбору и найму персонала, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности организации.

Структура работы включает введение, три главы, заключение и приложения.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и принципы отбора персонала в организации

В современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность организаций и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому современная концепция управления организацией предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства — персоналом организации.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом [4, с. 9].

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Сложившаяся система управления персоналом состоит из нескольких самостоятельных и значимых элементов. В свою очередь, такие звенья её структуры, как найм, социализация и адаптация персонала, его подбор и расстановка, деловая оценка, образуют самостоятельный блок – технологию управления персоналом организации (Рис. 1) [5, с. 20].

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным

продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др.

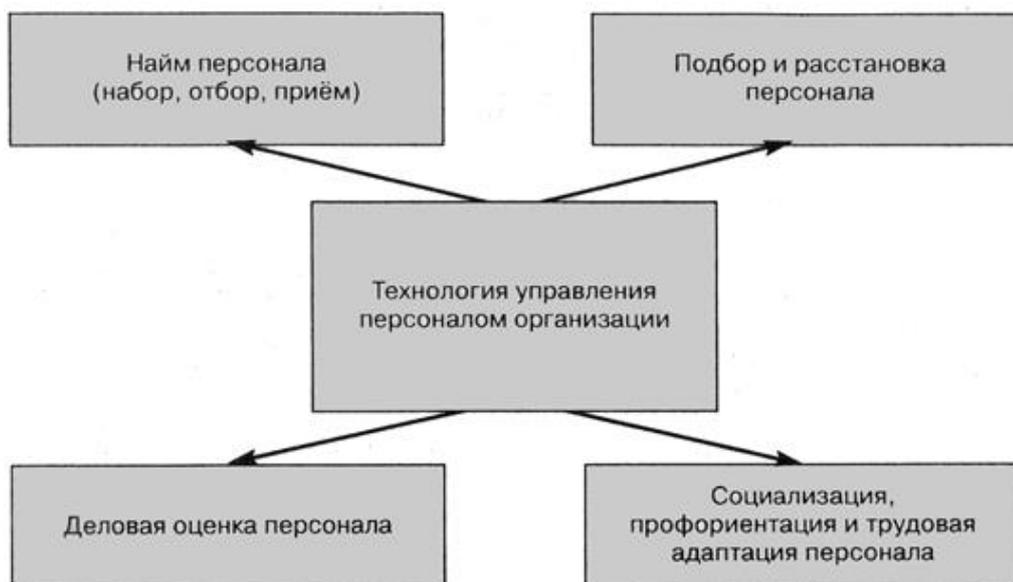


Рис.1 Технология управления персоналом организации

Вопросы найма персонала рассмотрены как в учебной, так и в справочной литературе. Данной проблеме уделено внимание таких специалистов, как А.Я. Кибанов, А.С. Козлов, С.Ю. Краснова, Г.П. Морнель, К. Новиков, К.В. Одегов, И.Т. Робертсон, З.П. Румянцева, И. Смирнова, К. Сьюэлл, Л. Эдварде, и др.

По мнению А.Я. Кибанова, найм является одной из сложных форм управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребности организации в человеческих ресурсах и персонале [6, с. 49].

Отбор персонала — часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность [16].

С организации найма и отбора персонал начинается управление формированием персонала организации. Разнообразие терминов вызвало необходимость структуризации основных понятий, связанных с процессом

найма работников в организацию (таблица 1).

Таблица 1. Терминология, связанная с наймом персонала

| Автор                        | Термин                   | Определение   |
|------------------------------|--------------------------|---|
| Словарь (энциклопедия) по УП | Отбор персонала (кадров) | Отбор персонала в общем случае следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям из общего числа сотрудников, отвечающим этим параметрам  |
| 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 наилучшим образом соответствующего 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  |
|                              | 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   |
|                              | Отбор кадров             | Процесс выбора из ряда претендентов на рабочее место одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на это место   |

Несмотря на всё изобилие терминов, относящихся к найму и отбору персонала, остановимся на определениях, предложенных А.Я. Кибановым и Ю.Г. Одеговым.

Найм – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [7, с. 19].

Отбор персонала — часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность [10, с. 59].

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.

Основной задачей при найме и приеме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении [13, с. 34].

Схема найма работника представлена на рисунке 2.

Принципы найма и отбора персонала:

1. Невозможность действенного отбора претендентов без знаний требований к вакантной должности.
2. Отбор претендентов не всегда должен происходить относительно жестких требований, предъявляемых к данной должности.
3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендента: протекции или предубеждения.

Организация найма должна отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать, с одной стороны, сроки отбора, связанные с его проведением затраты, а с другой - ответственность должности, на которую проводится подбор работника.

Прием на работу является необходимой частью управления персоналом.

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований,

предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата [14, с. 81].

Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определенным требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата, хотя бы частично совпадают, проводится их сопоставление. Процесс приема на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон [15, с. 50].



Рис.2 Процесс найма работника

От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует относиться к этому этапу, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике. Для того, чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные

характеристики этих работ [16, с. 123].

В РФ наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы, объявления в газетах; средние школы, колледжи, техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы и др. [17, с. 49].

Набор традиционно делится на внешний и внутренний.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует таблица 2.

Таблица 2. Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами

| Источники  | Преимущества  | Недостатки   |
|------------|---|--|
| Внутренние | Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала | Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность»   |
| Внешние    | Возможность выбора из большого числа кандидатов Новые люди — новые идеи и приемы работы   | Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих |

Осуществляя набор персонала, отдел кадров, прежде всего, должен определить оптимальную численность персонала. В результате недостатка численности могут быть срывы производственных программ, ошибки, производственный травматизм, возникновение конфликтной напряженной ситуации в коллективе. В свою очередь, избыток вызывает увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников [18, с. 75].

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

## **1.2. Оценка эффективности отбора персонала для последующего найма**

От качества найма и отбора персонала зависит эффективность работы организационной единицы и использование остальных ресурсов организации [19, с. 36]. Поэтому очень важно постоянно совершенствовать управление процессом подбора персонала. Для этого необходимо знать, в чем именно (и насколько) существующая модель отклоняется в своих параметрах от эталонной. Чтобы получить ответ на данный вопрос, в ходе всего процесса - на каждом этапе - реализуются функции учета и контроля его составляющих. По завершении процесса собранная таким образом информация позволяет провести оценку его эффективности.

Важнейшей предпосылкой, определяющей эффективность работы по поиску и отбору кадров, является тесная связь этого направления деятельности с действующей в организации системой управления. Эта связь может основываться на следующих моментах [20, с. 81]:

- доведение до лиц, отвечающих за поиск и отбор кадров, целей, стоящих перед организацией (подразделением);
- разработка оптимальной организационной структуры управления (исключения дублирования функций и расплывчатости требований к кандидатам);
- наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование - это фундамент политики в отношении персонала, обеспечи-

вающий систематический подход к поиску и отбору кадров.

Существуют количественные и качественные методы оценки эффективности найма и отбора персонала. Выбор методов и параметров анализа эффективности (как и необходимых источников информации) зависит от целей, которые ставит организация.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма среди новых работников;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Эффективность найма и отбора персонала персонала можно оценить частично сразу же по завершении этого процесса, частично - через определенный плановый промежуток времени.

Непосредственно после окончания подбора могут оцениваться:

1. Соответствие плана мероприятий по подбору и фактического комплекса мероприятий в привязке к срокам выполнения.
2. Степень отклонения фактических затрат на подбор персонала от

плановых показателей.

3. Удельный вес затрат и привлеченных кандидатов из расчета на каждый источник привлечения.
4. Общий уровень расходов на привлечение одного потенциального кандидата.
5. Уровень расходов на заполнение вакансии.
6. Другие параметры оценки [22, с. 63].

Через определенный промежуток времени эффективность подбора персонала может быть оценена уже непосредственно на основании анализа деятельности принятых на работу специалистов. При этом охватываются следующие аспекты:

1. Уровень производительности труда принятого на работу специалиста.
2. Доля работников, не прошедших испытательный срок.
3. Уровень нарушений трудовой дисциплины и корпоративных правил.
4. Уровень текучести кадров.
5. Информация, поступающая (по принципу обратной связи) от клиентов и поставщиков при работе с данным специалистом.
6. Уровень поломок оборудования, производственного брака, качества использования комплектующих и пр.
7. Другие параметры оценки [23, с. 67].

Примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников, которая рассчитывается следующим образом:

$$КН = (РК + ПР + ОР) : Ч, \quad (1)$$

Где КН – качество набранных работников, %

РК – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками

ПР – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года

ОР – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

С завершением последнего этапа процесс подбора персонала формально

заканчивается. Однако результаты, проведенной в его рамках работы, в дальнейшем будут оказывать значительное влияние на другие сферы управления персоналом.

Работники отделов кадров анализируют эффективность отбора, используя расчетный коэффициент, так называемый коэффициент отбора, который определяется следующим образом:

$$K_{отб} = \frac{\text{Число отобранных лиц}}{\text{Число претендентов}} \quad (2)$$

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: профессионально-технические работники - 1/1, квалифицированные рабочие - 1/1, чернорабочие - почти 1/2. Если коэффициент отбора близок к 1/1, то процесс отбора короток и прост. При его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Меньший коэффициент означает, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников [25, с. 70].

Таким образом, на найм и отбор персонал влияют факторы окружающей обстановки: частная или государственная компания, условия рынка рабочей силы и коэффициент отбора; требования профсоюзов и правительственная регламентация условий найма. Еще до начала отбора организация должна установить разумные критерии отбора своих работников.

Хорошее выполнение работы по найму и отбору персонала результируется впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью организации.

### **1.3. Методы и технология найма и отбора персонала в современной организации**

Методология управления наймом и отбором персонала рассматривает сущность персонала как объекта управления, процесс формирования методов и принципов управления персоналом и его поведение в соответствии с целями и

задачами организации [26, с. 21]. В рамках данной темы рассмотрим методы найма и приёма персонала.

Традиционные методы привлечения персонала известны всем: размещение информации о вакансиях на рекрутинговых сайтах (таких как Работа@Mail.Ru), печать вакансий в газетах, прямой поиск, через знакомых и друзей, выплата премий сотрудникам за рекомендованных кандидатов, привлечение к работе над вакансиями кадровых агентств. В последнее время к традиционным способам уже можно причислять и поиск персонала через социальные сети, и профессиональные сообщества в Интернете — широкие возможности в этом отношении предлагает, например, национальная социальная сеть Мой Мир@Mail.Ru благодаря интеграции с Работа@Mail.Ru.

Для осуществления найма и отбора требуются ресурсы и методы. Методы отбора ориентированы на различные его направления и имеют разную оценку пригодности (валидности).

Типичные методы отбора при найме и отборе персонала представлены на рисунке 3.

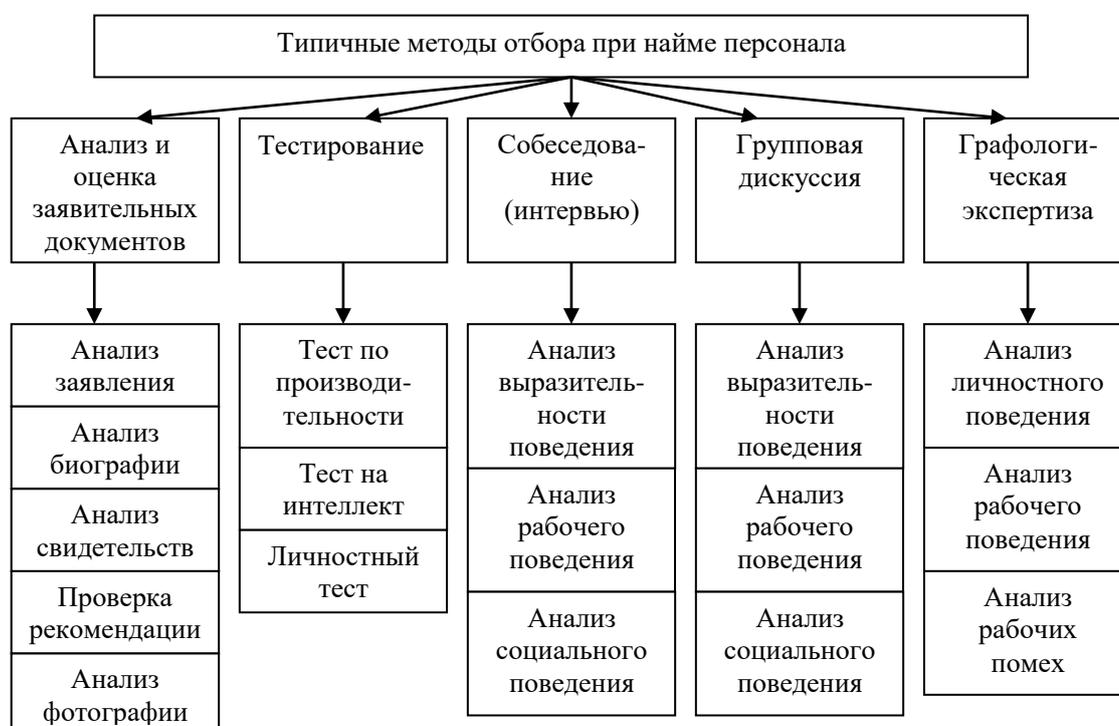


Рис.3 Типичные методы отбора при найме и отборе персонала

Современный найм — высокотехнологичный, с использованием информационных технологий, Интернета, специальных форм и методов отбора, таких как центры оценки (ассесмент-центры), интервью, комплексные тестирования, — требует высокого уровня квалификации и профессиональной подготовки не только у специалистов служб персонала, осуществляющих набор, подбор и отбор новых сотрудников, но и у соискателей, претендующих на соответствующие вакансии [27, с. 72].

Совокупность методов, обеспечивающих развертывание кадровых процессов в целом, определяет технологию управления кадровыми процессами [28, с. 67]. В качестве факторов воздействия на кадровые процессы используют различные средства, в том числе — нормы и требования, предъявляемые к кадрам организации. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.

К.А. Кравченко определяет кадровую технологию - как средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование [29, с. 42].

В соответствии с этим, можно выделить основные этапы технологии найма персонала организации:

1. Определение трудовой функции. На этом этапе работодатель определяет степень необходимости наличия в организации соответствующей трудовой функции, ее содержание, а также принимает решение о ее введении в штатное расписание.

К юридическим процедурам на данном этапе можно отнести подготовку изменений в штатное расписание, разработку основных параметров трудового договора, корректировку ряда локальных нормативных актов, связанных с новой позицией, создание или изменение должностной инструкции (тарифно-квалификационных требований). С управленческой точки зрения, как правило,

формируется алгоритм найма, модель компетенций, профессиограмма, заявка на вакансию и объявление о найме [30, с. 63].

2. Поиск (набор) соискателей. На данном этапе лица, ответственные за найм в организации (как правило, менеджер по подбору персонала, рекрутер, интервьюер, иной уполномоченный специалист HR-службы), вырабатывают оптимальную стратегию и тактику поиска кандидатов в рамках сформированного профиля и установленных бюджета и сроков. Традиционно выделяют две группы источников набора:

- Внутренние источники — корпоративный резерв; работники организации, их родственники, друзья, знакомые и бывшие сослуживцы; уволившиеся в прошлом сотрудники организации. Информация о вакансии размещается, как правило, с помощью корпоративных СМИ, в том числе газеты, сайта, телевидения, а также путем рассылки электронных объявлений и т.п.

Такой способ подбора является одним из наименее дорогих и эффективных. Действительно, работодатель имеет достаточно полное представление о возможностях своего резерва, персонала и бывших работников. В свою очередь, работники чаще всего заинтересованы предложить работодателю из числа своих знакомых наиболее высококвалифицированных специалистов, так как от качества работы их протеже в будущем напрямую будет зависеть их собственная деловая репутация;

- Внешние источники. При найме работодатель также может использовать ресурсы электронных и печатных СМИ, радио и телевидения, пользуется услугами специализированных агентств, государственных служб занятости, работает с администрацией, студентами и слушателями учебных заведений, принимает участие в ярмарках вакансий, отслеживает результаты различных профессиональных конкурсов в соответствующей области, привлекает хэдхантеров [31, с. 73]. Организация выбирает внешние источники подбора исходя из своих возможностей, а также уровня и специфики

закрываемой позиции. При определении стратегии найма службе персонала всегда следует учитывать тот факт, что работники самой организации, как правило, в два раза быстрее адаптируются к новой позиции. Соответственно, при наличии двух подходящих кандидатов с приблизительно одинаковым уровнем компетентности предпочтение традиционно отдается своему сотруднику.

Исключения могут составлять позиции, требующие принципиально нового профессионального опыта и нетрадиционного для организации — революционного подхода к реализации поставленных задач. В этом случае приоритет будет за внешним кандидатом.

3. Предварительные процедуры, предшествующие отбору персонала. В ходе предварительных процедур принимается решение о соответствии кандидатов формальным требованиям, предъявленным на стадии набора персонала, а также об их фактическом допуске к отборочным мероприятиям.

Как правило, к предварительным процедурам относятся:

- первичный анализ представленных документов, проверка их подлинности и достоверности, в первую очередь, речь идет о трудовой книжке и документах об образовании, когда их наличие обязательно для занятия соответствующей вакансии (полный перечень документов, предъявляемых при приеме на работу, предусмотрен действующим трудовым законодательством);
- профессиональный разбор представленного резюме, автобиографии, письменных рекомендаций, анкет;
- предварительное телефонное интервью;
- анализ результатов выполненных тестов, в том числе основных и специальных способностей;
- подведение итогов выполнения конкурсных заданий;
- изучение подготовленных презентаций и портфолио [32, с. 158].

В необходимых случаях в рамках законодательных возможностей служба безопасности и служба персонала организации проверяют информацию, представленную кандидатами.

Проведение предварительных процедур позволяет представителю работодателя произвести первичный отсев кандидатов, не соответствующих заявленной позиции, как по формально-юридическим, так и по профессиональным основаниям, а также более детально и квалифицированно подготовиться к отборочным процедурам с кандидатами, представляющими потенциальный интерес для работодателя.

4. Первичное отборочное интервью с представителем работодателя.

Первичное отборочное интервью включает в систему отбора большинство работодателей. Задача данного этапа — определить кандидатов, соответствующих предъявляемым к данной работе требованиям, способных воспринять корпоративную культуру организации и мотивированных на работу у данного работодателя по соответствующей должности (профессии).

Интервьюер самостоятельно выбирает методику проведения собеседования, формирует его логику и внутреннее содержание.

5. Интервью с будущим непосредственным руководителем работника. Это один из наиболее значимых этапов профессионального отбора, позволяющий установить возможность работы кандидата в соответствующем подразделении (рабочей группе), диагностировать уровень его профессиональной подготовки и возможность сотрудничества с будущим непосредственным руководителем.

6. Специальная проверка уровня профессиональной компетентности работника. Данный этап носит обязательный характер.

Его цель — определение уровня профессиональной подготовленности кандидата; проверка соответствия его знаний, умений и навыков профилю вакансии, степени владения основными личностными, общими профессиональными и специальными профессиональными компетенциями, способности соискателя вакансии полностью, самостоятельно и качественно выполнять возложенный на него объем должностных обязанностей.

Наиболее популярными среди работодателей и специалистов являются такие формы проверки уровня профессиональной компетентности, как центры

оценки (ассесмент-центры), деловые и ролевые игры, профессиональные конкурсы, комплексные профессиональные тестирования и экзамены [36, с. 45]. Необходимо отметить, что ряд данных мероприятий проводится организациями с привлечением внешних консультантов, экспертов и наблюдателей, а также с использованием услуг специализированных агентств.

7. Заключительное (итоговое) интервью с представителем работодателя, уполномоченным принимать решение о приеме на работу.

Цель проведения заключительного интервью — используя профессиональные компетенции и опыт руководителя высшего звена, оценить качество проведенного найма и возможности конкретного кандидата занять соответствующую вакансию в данной организации.

В случае наличия обоснованных сомнений руководитель может принять решение о продолжении поиска новых кандидатов, изменении параметров найма или проведении в отношении соискателя ряда дополнительных оценочных процедур.

8. Переговоры о заключении трудового договора. При проведении переговоров о заключении трудового договора сторонам важно формально-юридически закрепить достигнутые в процессе отбора договоренности. Законодательство обязывает потенциального работника и работодателя прийти к соглашению по всем обязательным условиям трудового договора. Такое требование призвано не только защитить интересы работника, но и позволить обеим сторонам ответственно и обоснованно принять окончательное решение о возникновении трудовых отношений, избежать производственных конфликтов и трудовых споров в будущем.

Часто работодатели организационно не выделяют данный этап в качестве самостоятельного структурного элемента алгоритма найма, работая с его содержанием в течение всего процесса отбора.

9. Принятие решения о приеме на работу. В качестве представителя работодателя, уполномоченного принять юридическое решение о приеме кандидата на работу, т.е. решение о заключении трудового договора, как

правило, выступает руководитель организации. В ряде случаев право заключения трудового договора в соответствии с учредительными документами организации или локальными нормативными актами делегируется иным должностным лицам, например руководителю филиала.

Об окончании процесса найма следует своевременно сообщить соискателям вакансии, которые не были приняты на соответствующую позицию [37, с. 58].

10. Процедура оформления кандидата на работу. После принятия решения о приеме на работу и заключения трудового договора работодателем проводится комплекс мероприятий, связанных с оформлением работника на работу, начинается реализация индивидуальной программы адаптации и период испытания, если он установлен работнику в трудовом договоре.

Работодатель по своему усмотрению может включать в алгоритм отбора и другие этапы, в том числе получившие распространение в ряде стран, например такие, как собеседование с психологом, собеседование с членами семьи кандидата (особенно с супругом или супругой), посещение места жительства соискателя и др.

При найме на работу чаще всего используются три типа тестов:

- тесты на квалификационные знания и навыки (квалификационные тесты). Оценивают уровень профессиональных знаний и навыков, например, секретаря-референта, бухгалтера и др. Многие организации разрабатывают собственные тесты, что позволяет обеспечить их недоступность для предварительного ознакомления, а также учесть специфические особенности данной организации и должности;

- тесты на общий уровень развития интеллекта и других способностей. Содержат словесные, числовые и пространственные задания;

- тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств [38, с. 49].

В настоящее время тестирование становится все более популярным.

Перечень тестов для отбора работников при найме на работу

представлен в таблице 3.

Таблица 3. Перечень тестов для отбора работников при найме на работу

| № п/п | Вид тестов  | Категория тестируемых работников |                             |             |
|-------|---|----------------------------------|-----------------------------|-------------|
|       |   | Линейные руководители            | Функциональные руководители | Специалисты |
| 1     | На определение творческого потенциала работника               | +                                | +                           | +           |
| 2     | На определение трудностей во взаимоотношениях                 |                                  | +                           | +           |
| 3     | На определение авторитета работника                           | +                                | +                           |             |
| 4     | На наличие организаторских способностей молодого руководителя | +                                |                             |             |
| 5     | На определение пригодности к работе руководителем             | +                                |                             |             |
| 6     | На определение способности быть предпринимателем              | +                                |                             |             |
| 7     | На конфликтность характера                                    | +                                | +                           | +           |

Тест может применяться с двоякой целью:

1. Для отбора претендентов, имеющих наибольшие шансы на успех;
2. Отсева претендентов (в отношении которых анализ признаков позволяет заранее сделать вывод о несоответствии требованиям должности или профессии).

В большинстве случаев тесты являются более надежными и достоверными в предсказании негативных результатов.

Точные математические расчеты эффективности управления персоналом подтвердили, что затраты на отбор сотрудника, если он произведен качественно, окупаются. Регулируя действия всех переменных, влияющих на критерий полезности отбора, менеджер по персоналу ежегодно приносит организации с каждого нанятого работника чистой прибылью 20-25 процентов от заработной платы этого сотрудника. Это позволяет получать с каждого сотрудника почти четвертую часть его доходов ежегодно.

Это невозможно без использования современного программного обеспечения, поскольку за этими цифрами — тяжелая и кропотливая работа, состоящая из нескольких этапов — собеседование, тестирование, анализ

данных и принятие решений, составление прогнозов относительно успешности будущего сотрудника и т.д.

Работа с персоналом в производственных условиях подтвердила, что предпосылкой для осмысления применения тестов является обнаружение того способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых на данном вакантном месте работы [40, с. 61].

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:

1. Тестируемая личность должна иметь возможность показать свое типичное поведение.
2. Метод должен быть выверенным, испытанным и надежно измеряющим.
3. Результаты должны быть действительны для будущего поведения.

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты классифицируют различными способами. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- проекционные, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);
- психометрические (психологические), необходимость которых — в выявлении отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях (связанных, например, с нехваткой времени).

Представляя работающего индивида в виде двух характерологических компонентов — его способностей (возможностей) и личностных качеств, Г.Шанц классификацию психологических тестов представляет как двухэлементную, включая в нее:

1. Тесты способностей, подразделив их на:
  - тесты производительности и
  - интеллектуальные тесты;

## 2. Личностные тесты [41, с. 2]:

- Общие личностные показатели: Часто руководители службы персонала хотят знать не только пригодность человека к работе, но и его мотивацию, те потребности, которые он хочет удовлетворить с помощью работы на данной должности, а также его карьерные планы. Для оценки мотивации обычно используется опросник «Оценка мотивации к достижению успеха / избеганию неудачи» (пакет «Профессия») [42, с. 5]. В организациях, где работа характеризуется быстрой сменой деятельности или условий стоящей перед работником задачи, непредвиденными изменениями и необходимостью принятия решения в короткие сроки, кадровые службы включают в перечень измеряемых личностных качеств способность к адаптации и готовность к риску. В пакет «Профессия» психодиагностического комплекса Effecton Studio включены опросники «Оценка степени готовности к риску» и «Оценка уровня развития адаптационных способностей», с помощью которых можно легко и быстро составить прогнозы относительно поведения сотрудника в нестандартных ситуациях, требующих быстрого приспособления.

- Показатели профессиональной пригодности: Для оценки кандидатов на руководящие должности пакет «Профессия» предлагает сразу несколько опросников на оценку качеств, необходимых для работы в сфере управления — это «Выявление административных способностей», «Выявление менеджерских способностей», «Выявление потенциальных предпринимательских способностей» и «Выявление лидерского потенциала» (мужской и женский варианты) [43, с. 1].

В сфере производства, где используется ручной труд, или автоматизированное управление, а также для отбора на такие профессии, как бухгалтер, аналитик, оператор автоматизированных систем контроля и слежения при профотборе необходима проверка сенсомоторных навыков и особенностей протекания психических процессов (внимания, памяти, мышления). Здесь хорошими помощниками менеджера по персоналу в проверке таких качеств компьютерные программы, которые включают в себя

варианты не только бланковых, но и известных аппаратурных методик.

Отбор на профессии, требующие хорошо развитых реакций (летное дело, управление автоматизированными системами контроля на производстве, военные профессии, спасательные службы), может осуществляться с помощью диагностики их скорости (тесты «Тир», «Дуэль», «Такси», «Каскадер» пакета «Ягуар»). Также при отборе на все вышеперечисленные профессии будут полезны знания об общих свойствах сенсорики и моторики кандидата на должность, таких как стабильность и работоспособность (пакет «Ягуар»). Это позволит менеджеру определить, какой промежуток времени человек будет работать максимально эффективно, и рассчитать для него индивидуальный график работы [44, с. 4].

От заключения трудового договора следует отличать процедуру оформления на работу. В частности, момент заключения трудового договора и момент его оформления - понятия не равнозначные, не совпадающие по времени. Разумеется, заключение договора предшествует его оформлению. Таким образом, трудовые правоотношения могут возникать и практически возникают до официального приема на работу, связанного с изданием руководителем организации (работодателем) соответствующего приказа (распоряжения). В соответствии со ст. 65 «Документы, предъявляемые при заключении трудового договора» ТК РФ работодатель должен потребовать от поступающего на работу следующие документы:

- трудовую книжку, кроме случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность гражданина;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки [45].

В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или иной причиной, работодатель обязан по письменному заявлению этого лица (с указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку (ч. 5 ст. 65 ТК РФ, введенная Федеральным законом № 90-ФЗ) [2].

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Следует заметить, что работодатель не вправе требовать от работников каких-либо других документов: характеристик, справок о семейном положении, наличии жилплощади и т.д., кроме случаев, специально предусмотренных законом [46].

Статья 69 ТК РФ устанавливает обязанность в определенных законом случаях при заключении трудового договора проводить предварительный медицинский осмотр (обследование) лица, принимаемого на работу [47]. Таким образом, по общему правилу проведение медицинских осмотров (обследований) должно осуществляться до заключения трудового договора, при этом работодатель в указанных случаях обязан направить будущего работника, а последний обязан пройти такой осмотр (обследование). Следует учитывать, что обязанность по прохождению предварительного медицинского осмотра (обследования) при заключении трудового договора сохраняется только в тех случаях, когда его прохождение является обязательным на основании требования Кодекса или федерального закона. Предварительные медицинские осмотры (обследования) проводятся медицинскими организациями, имеющими лицензию на этот вид деятельности. Иногда законодательством предусматривается обязанность прохождения медицинского обследования в специализированных медицинских учреждениях.

Для оценки состояния профессионального отбора персонала организации может быть проводится тестирование, вопросы которого представлены в

приложении 3. Необходимо подсчитать количество ответов «Да» и «Нет». И при наличии определенного количества ответов «Да» можно сделать выводы о системе профотбора персонала. Интерпретация данных: до 7 положительных ответов – неудовлетворительно; от 8 до 11 – удовлетворительно; от 12 до 15 – хорошо; от 16 и более – отлично [48].

Таким образом, в современной социально-экономической реальности найм высококвалифицированной рабочей силы — труднейшая комплексная организационно-управленческая задача, требующая от уполномоченных представителей работодателя глубокого системного подхода с учетом экономических, финансовых, юридических, психологических, социологических, философских аспектов набора, подбора и отбора персонала, а также современного документационно-информационного сопровождения соответствующих процессов.

## **2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ВИ-СТРОЙ»**

### **2.1. Организационная характеристика организации**

«Ви-Строй» — 100% дочерняя компания Ви-СтройМонтаж.

Начало деятельности 2 марта 2009г. в этот день генеральным директором компании был назначен Власов Игорь, приглашенный вместе с 12 топ-менеджерами из компании «Ви-СтройМонтаж» для создания и развития компании.

Компания «Ви-Строй» осуществляет полный комплекс строительно-монтажных работ, выполняет строительные работы «под ключ» и активно использует ранее приобретенные знания и опыт при строительстве новых объектов. Использование проверенных технологий и применение новых технических решений, позволяет усиливать позиции на рынке и снижать затраты на проведение работ, тем самым повышая конкурентоспособность компании. В компании работает команда квалифицированных специалистов, обладающих богатым опытом и знаниями в своем деле. С их помощью были успешно реализованы проекты различной степени сложности. За годы работы накоплен богатый опыт сотрудничества с различными предприятиями строительной отрасли, государственными структурами, инженерными учреждениями и надзорными органами.

С самого начала Компания делала ставку на розничные продажи, с каждым годом расширяя ассортимент услуг. В конце 2009 года «Ви-СтройМонтаж» проводит ряд масштабных рекламных кампаний.

«Ви-Строй» – это строительная компания всероссийского уровня с отличным качеством обслуживания. Собственный Учебный центр помогает персоналу компании постоянно повышать свою квалификацию и развивать мотивацию.

Стратегия развития группы компаний «Ви-Строй» направлена на

увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда и товарного ассортимента, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка.

Миссия - Мы служим людям. Мы создаем индивидуальные, интересные решения в проектировании дома. С нами просто, удобно, интересно.

Ценности:

1. Мы стремимся к постоянному развитию. Жажда новых знаний, обретение опыта и решительность, основанная на точном расчете, позволяют нам из множества новинок современного мира выбирать и первыми предлагать те из них, которые могут принести удовольствие людям.
2. Мы любим свое дело, и для нас нет большего счастья, чем разделить радость, которую дарит познание нового, с другими. Мы отдаем, чтобы обрести, протягиваем руку в надежде на ответное доверие. Мы помогаем заглянуть за горизонты завтрашнего дня. Мы делаем жизнь удобнее и интереснее.
3. Мы надежные партнеры. Нам доверяют потому, что мы говорим и делаем только то, во что верим сами. Мы ответственные, честны, понятны и последовательны.

Стремительное развитие строительства в мире объясняется принципами, лежащими в основе деятельности группы компаний.

Менеджеры ООО «Ви-Строй» уверены в том, что услуги, предоставляемые нашей компанией, должны быть доступны по цене самой широкой аудитории и просты в использовании. Это отражается и на внутренней политике холдинга. Компания постоянно снижает издержки за счет грамотной политики закупок, оптимизации работы подразделений компании и не содержит дорогостоящих «имиджевых» офисов. Стремление ООО «Ви-Строй» к постоянному ценовому лидерству определяет простую организационную структуру, неприятие бюрократии и быстроту в принятии решений.

Структура управления ООО «Ви-Строй» представлена на рисунке 4.

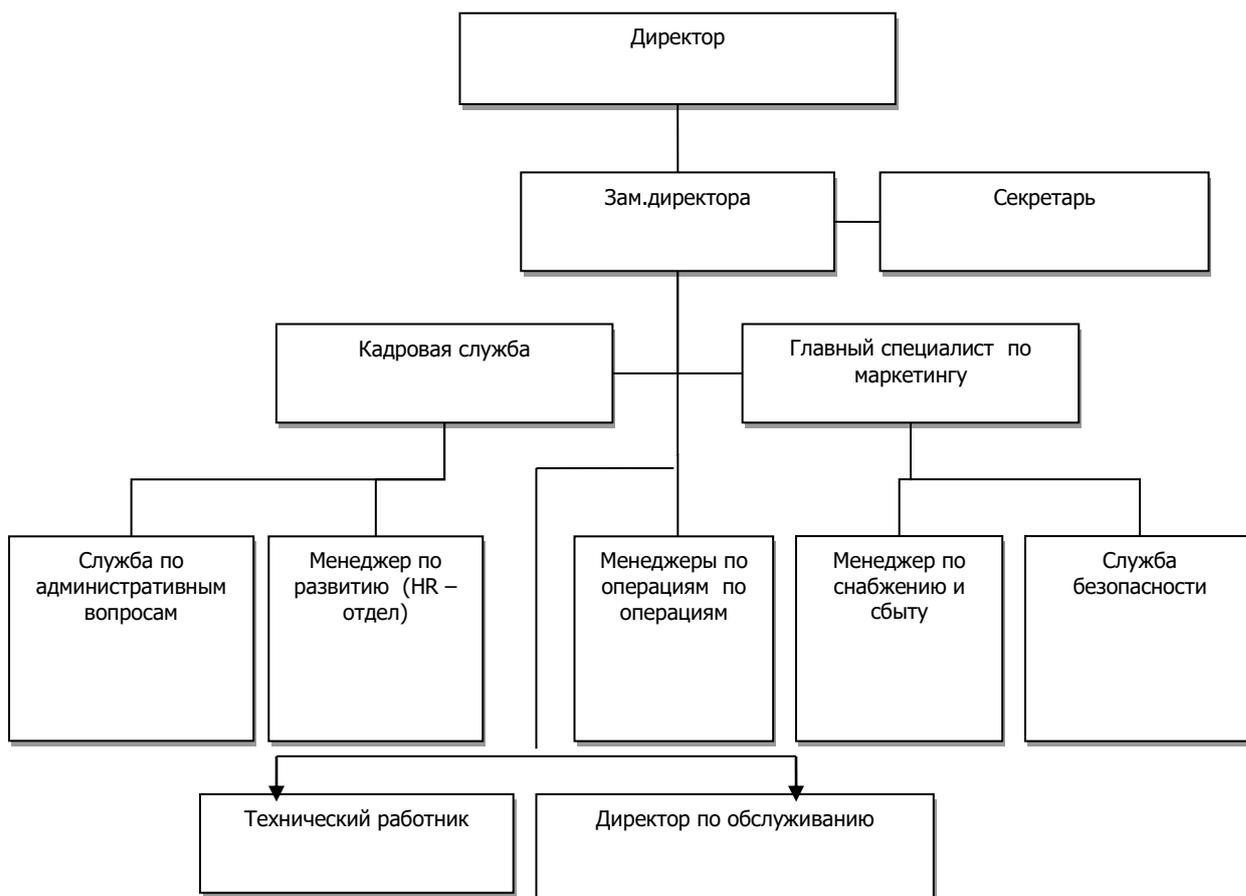


Рис.4 Структура управления компании ООО «Ви-Строй»

Целями управления персонала в ООО «Ви-Строй» являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности процесса, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования

Основными факторами формирования эффективной системы управления в ООО «Ви-Строй» является усиление мотивации работников и развитие управленческих навыков руководящих кадров по формированию культуры на рабочих местах, внедрение организационных мероприятий по повышению эффективности деятельности работников и формированию позитивной организационной культуры в ООО «Ви-Строй», а также формирование кадрового резерва за счет применения различных технологий привлечения персонала.

## **2.2. Анализ системы найма и отбора персонала организации**

В ходе данного исследования нами проанализирована система найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй».

Как было установлено, в организации имеется хронический недостаток персонала по категории «Специалисты». Следовательно, признать, что ООО «Ви-Строй» обеспечено персоналом на текущий момент - недопустимо. Исходя из этого, необходимо провести детальный анализ практики найма персонала в организации для выявления причин необеспеченности персоналом.

В организации разработана инструкция по проведению найма персонала при замещении вакантной должности. Схема найма приводится ниже.

Наймом и отбором персонала в организации занимается кадровая служба (HR – отдел), при формировании свободной вакансии в работу подключается руководитель подразделения, в котором открыта вакансия, затем она утверждается главным бухгалтером и руководством, после чего передается в кадровую службу.

Найм и отбор персонала в ООО «Ви-Строй» происходит по следующей схеме (рис.5):

### **1. Планирование потребности в персонале**

В г. Магнитогорске ООО «Ви-Строй» представлена несколькими офисами продаж, в связи с этим используется тактическое планирование потребности в персонале, что позволяет спрогнозировать потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Показатели зависят от текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений и т.д.

Также, при планировании персонала учитывается динамика рынка и конкуренция в данной отрасли, уровень оплаты труда сотрудников и внутренняя культура организации, и еще немало факторов.

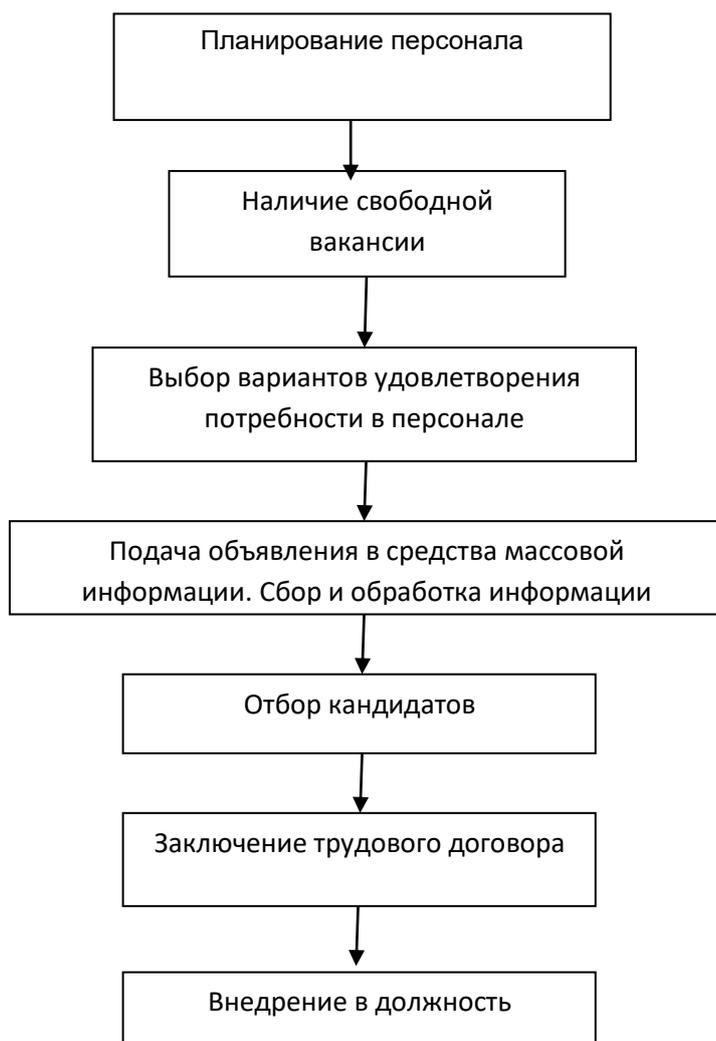


Рис.5 Процесс найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй»

Вся процедура планирования потребности в персонале представлена в виде четырех крупных этапов:

Первый этап. Анализ внутренних ресурсов компании

Цель анализа - прогнозирование удовлетворения будущих потребностей.

Учитывается общая стратегия компании, финансовая состоятельность, оборот, прибыли и т.д.

Анализ внутренних ресурсов ООО «Ви-Строй» показал следующее:

- Основная рыночная стратегия компании – завоевание рынка. При этом, стоимость продукции не должна быть слишком высокой – потребитель не переплачивает за «бренд», а платит исключительно за качественные товары и эксклюзивное исполнение услуг. Плюс к тому, компания предоставляет расширенную гарантию на свои услуги (до 3 лет).

- Финансовое состояние в настоящий момент – стабильное, компания имеет наработанный контингент покупателей.

Второй этап. Анализ потребностей компании в персонале

Происходит анализ потребностей компании в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Т.е. выявляется: сколько, какой квалификации, на какие должности и когда потребуются сотрудники.

В ходе анализа потребности в персонале ООО «Ви-Строй» было установлено, что компания хорошо обеспечена управленческим и вспомогательным персоналом. Однако непосредственно специалистов высокой квалификации в компании явно недостаточно, при этом остро сказывается повышенная текучесть кадров этой категории, что не может не влиять на качество предоставляемых услуг.

Приоритетным направлением кадровой политики на данном этапе является замещение вакантных мест профессиональных рабочих.

Третий этап. Анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей компании

Происходит анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей компании в персонале за счет существующих человеческих ресурсов. Это зависит от кадровой политики: нацелена на удержание сотрудников или нет.

Данный анализ производится 1 раз в полугодие кадровой службой. Проведенный в конце 3-го квартала 2018 года анализ показал следующее:

Так как многие работники, по тем или иным причинам, покидают компанию, а собственный кадровый потенциал компании не очень велик, то возможности замещения вакантных мест за счет имеющегося кадрового потенциала нет. В незначительных пределах можно, предлагая имеющимся сотрудникам более высокую плату за удлиненный рабочий день, получить полный охват рабочего времени и объема оказываемых услуг, однако полностью решить проблему нехватки торгово-оперативного персонала эта мера не в состоянии.

По этой причине в компании принято решение о поиске новых работников.

Четвертый этап. Принятие решения

Происходит процесс принятия решения:

- Привлекать человеческие ресурсы извне;
- Переквалифицировать частично имеющихся сотрудников;
- Сократить персонал не соответствующий потребности компании;

2. Наличие свободной вакансии

В кадровую службу поступает заявка от руководителей структурных подразделений в устной или письменной форме. Составляется список требований к кандидату. Оформление заявки на подбор представлено в приложении 2.

В компании на начальном этапе подбора персонала подается только заявка на подбор специалиста. Менеджер по персоналу, или руководитель подразделения, не составляет ни карту компетенции, ни квалификационную карту. Тем самым усложняется работа специалиста по персоналу при отборе резюме – в заявке пишутся только общие требования к кандидату, и в результате этого отсутствует более тщательный первичный отбор.

Данная проблема приводит к тому, что часто вакансии замещаются случайными людьми, для которых работа по данной специальности не является основной, в связи с этим имеют высокую вероятность увольнения, если находят более подходящую для себя вакансию.

### 3. Выбор вариантов удовлетворения потребности в персонале

В организации используются 2 варианта:

А) внутренний поиск. Рассматриваются кандидатуры работников компании. Уже работающие сотрудники являются более предпочтительными претендентами на вакантную должность.

Б) внешний поиск. Он включает в себя размещение объявлений в газетах, по бегущей строке на телевидении, на бесплатных тематических сайтах в Интернете.

В ООО «Ви-Строй» метод внутреннего и внешнего поиска, используется примерно одинаково. Но чаще всего используют внешний источник привлечения, так как появляются более широкие возможности выбора кандидатов, новые ресурсы для развития организации, отсутствие у новичка «истории конфликтов» на данном месте, меньшая угроза возникновения нежелательных неформальных отношений (интриг).

Проблема, по мнению автора, здесь состоит в том, что сотрудники компании не видят перспектив ни роста, ни даже движения внутри компании. Однообразие порождает безысходность, путь из которой один – увольнение. Эта проблема является общей для большинства Российских компаний - карьерный рост возможен только при увольнении.

### 4. подача объявления в средства массовой информации. Сбор и обработка информации

Менеджер по персоналу использует для поиска объявления в газетах и по бегущей строке, которые часто приводят к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не обладают требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор превращается в длительное и трудоемкое мероприятие для специалиста по персоналу. Обладая только поверхностной информацией о качествах требуемого сотрудника, специалист по персоналу пропускает на следующий этап резюме кандидатов, которые были бы отсеяны составленными заранее картами компетенции или квалификационными картами.

Размещение вакансии происходит на тематических сайтах (<http://nsk.erabota.ru/>, <http://nsk.rabota.ru/>, <http://rabota.ngs.ru/>), в газетах («Работа для Вас», «Работа сегодня» («Из рук в руки»), «Образование. Работа. Карьера») и в бегущей строке на телеканалах (ТНТ и СТС).

Процентное соотношение различных источников найма, показано на рисунке 6.

Все звонки от кандидатов поступают специалисту по персоналу, также есть возможность отправить резюме по E-mail и факсу. Формируется единая база резюме на данную вакантную должность.

Проблема здесь состоит, по мнению автора, в том, что в эту единую базу попадает слишком много «шума» - случайных резюме, отправленных соискателями наудачу. Это является следствием первой проблемы – отсутствия детального планирования потребности в персонале.

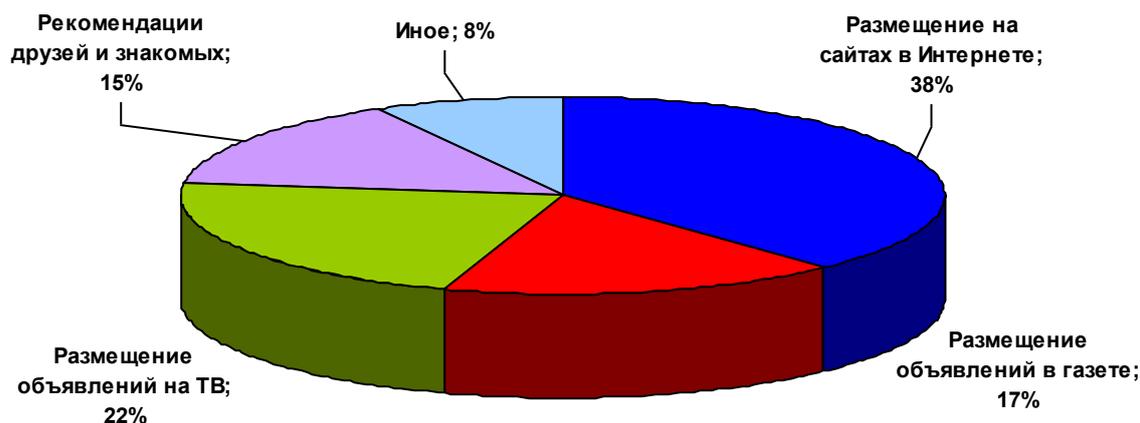


Рис.6 Источники найма персонала

## 5. Отбор кандидатов

Ответственность по процессу отбора персонала в ООО «Ви-Строй» представлена в приложении 1.

Специалист просматривает все резюме и сравнивает их с должностными требованиями. При отборе обращается внимание на образование, стаж работы, возраст. На этом этапе отказ кандидату не сообщается, он сам должен позвонить и узнать результат.

В ООО «Ви-Строй» отсутствует четко сформированная система проведения собеседования. С претендентами на должности, которые не являются ключевыми, чаще всего работает только отдел кадров, то есть начальник отдела редко присутствует на собеседовании, полностью полагаясь на профессионализм менеджера по персоналу. Вопросы, задаваемые на собеседовании, неподготовлены заранее, весь процесс интервью проходит спонтанно.

В ООО «Ви-Строй» используется метод анкетного опроса и интервьюирования, несмотря на его популярность, метод является ненадежным способом отбора специалистов. Необходимо при проведении собеседования присутствие начальника отдела, в целях принятия более сбалансированного решения.

#### 6. Заключение трудового договора

Трудовой договор содержит: название должности в соответствии со штатным расписанием соответствующего юридического лица Общества; определение места работы; определение содержания труда; дату возникновения (начала) трудовых правоотношений; длительность испытательного срока; основные условия оплаты труда; условия труда; обязательства сторон; реквизиты сторон.

При оформлении на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- документ об образовании;
- военный билет; в деятельности ООО «Ви-Строй» он обязателен
- страховое свидетельство;
- ИНН;
- заявление;
- фотографии 2 шт. (3 x 4).

Договор подписывают две стороны: работодатель и работник, скрепляют

печатью, оформляют два экземпляра.

Трудовой договор с различными категориями работников в организации может быть заключен:

- на время выполнения определенной работы (водитель);
- на определенный срок (менеджер, заместитель директора – от 1 года до 5 лет);
- на неопределенный срок (обслуживающий персонал).

#### 7. Внедрение в должность

Определяется дата приема на работу – первый рабочий день. В этот день работник приходит к 9:00 в офис в отдел персонала. Пишет заявление о приеме на работу, предоставляет документы и их копии.

Происходит ознакомление с нормативными документами – правила внутреннего трудового распорядка, положение о коммерческой тайне, положение о спецодежде, правила делового этикета. Подписывается лист ознакомления для каждого документа.

Заполняется личная карточка (форма Т-2), подписывается заявление о неразглашении коммерческой тайны, должностная инструкция в 2 экземплярах. При необходимости заключаются договор об индивидуальной материальной ответственности.

Заключается трудовой договор по приказу о приеме на работу.

Специалист по персоналу в ООО «Ви-Строй» проводит беседу о компании, традициях, существующих в коллективе, рассказывает о принятой в организации форме одежды, корпоративных мероприятиях. Работник приступает непосредственно к выполнению собственных обязанностей. Чаще всего, весь день происходит ознакомление с работой непосредственно на рабочем месте.

Срок внедрения в должность в ООО «Ви-Строй» составляет две недели. Для всех принимаемых на работу лиц, а также для работников, переводимых на другую работу, проводится вводный инструктаж по охране труда и технике безопасности по программе, разработанной на основании законодательных и

иных нормативных правовых актов Российской Федерации с учетом специфики организации и утвержденной директором ООО «Ви-Строй».

Трудовые отношения в организации строятся в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника. Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

### **2.3. Разработка проекта по совершенствованию найма персонала в организации**

В рамках дипломного проекта необходимо усовершенствовать систему найма и отбора персонала в ООО «Строй». Для этого разработан проект мероприятий по совершенствованию найма и отбора персонала в организации ООО «Ви-Строй».

Цель проекта – повысить эффективность найма персонала в ООО Ви-Строй, а также получить экономический и социальный эффекты.

Организация разработки проекта представлена в таблице 10.

Таблица 10. Организация разработки проекта

| Сроки разработки проекта | Сроки внедрения проекта | Источники финансирования  | Ограничения, имеющие место при разработке проекта                           |
|--------------------------|-------------------------|---|---|
| 01.03.2019<br>01.12.2019 | 2-3 месяца              | За счет собственных средств организации, в качестве задания HR - отделу | Ограниченный масштаб организации, слишком велика статистическая погрешность |

Задачи проекта по совершенствованию системы найма и отбора персонала в организации ООО «Ви-Строй»:

1. Планирование потребности в персонале на основе анализа плановой и

фактической численности и расчета количества вакантных позиций в разрезе позиций штатного расписания;

2. Планирование необходимых знаний и навыков для должности, а также их уровня важности;

3. Введение базы данных кандидатов с регистрацией личных сведений, сведений об образовании, трудовой деятельности, навыках, знании языков, предпочитаемых сфер деятельности и т.д.;

4. Подбор кандидатов удовлетворяющих требованиям, предъявляемым к должности;

5. Формирование маршрутов прохождения собеседований, учет и контроль прохождения кандидата по этапам процесса утверждения;

6. Формирование отчетности по количеству и сумме затрат на найм персонала в разрезе должностей, источников найма, подразделений и т.д.

С учетом выявленных в исследовании проблем, разработаны мероприятия проекта по совершенствованию системы найма и отбора персонала в организации ООО «Ви-Строй», представленные в таблице 11.

Таблица 11. Мероприятия проекта по совершенствованию системы найма и отбора персонала в организации ООО «Ви-Строй»

| Проблемы найма в организации   | Мероприятия проекта   |
|--|---|
| 1. Недостаток методического обеспечения системы найма персонала. Не составляется ни карта компетенции, ни квалификационная карта | Разработать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности                                |
| 2. Отсутствие четко сформированной системы процесса найма персонала и проведения собеседования                                   | Усовершенствовать процедуру найма персонала и систему проведения собеседования, а также предварительного отбора претендентов (до этапа собеседования) |
| 3. Высокие затраты, связанные с наймом персонала   | Провести отбор источников найма персонала с целью оптимизации затрат на привлечение персонала   |
| 4. При найме персонала не эффективный документооборот.   | Для передачи кадровых документов о новом сотруднике использовать только программу "SAP/HR".   |

Рассмотрим предлагаемые мероприятия проекта более детально:

1. Необходимо разработать карту компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности. В этом процессе должны участвовать менеджер по персоналу и руководитель соответствующего отдела. Именно портрет идеального сотрудника, а не квалификационная карта, значительно облегчит процесс отбора кандидатов на ключевую должность для специалиста по персоналу. При разработке карты можно все требования к претендентам объединять в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), социальная компетенция (семейное положение, способность работать в команде, система ценностей), соответствие требованиям корпоративной культуры (предполагает наличие у потенциального сотрудника тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности конкретного подразделения). По сравнению с другими требованиями профессионализм ставится во главу угла, поскольку считается, что, если человек профессионал, то его личные недостатки меньше влияют на эффективность труда и на отношения с коллективом. Профессиональный портрет необходимо создать на основе не только полной информации о должности, об основных и дополнительных обязанностях, но и людях, с которыми специалист будет взаимодействовать.

Карта компетенции бухгалтера подразделения «Ви-Строй» в г. Магнитогорске:

Женщина или мужчина, возраст от 30 до 45 лет, наличие Магнитогорской прописки обязательно, образование высшее, по профилю. Стабильное семейное положение. Наличие недавно полученных свидетельств о повышении квалификации, не просроченного сертификата на право заниматься аудиторской деятельностью. Знания последнего российского бухгалтерского, налогового, валютного, банковского, внешнеторгового законодательства,

владение компьютерными системами бухучета (1С, SAP). Творческий подход к вопросам налогообложения и знание противоречий в позициях Минфина и налоговой службы для оптимизации налогообложения предприятия. Умение отстаивать свою точку зрения по этим вопросам в налоговых и т.п. органах. Опыт работы главным бухгалтером не менее 5-и лет, обязательно наличие рекомендаций с двух последних мест работы. Редкая смена мест работы и по веским основаниям. Умение видеть особенности развития бизнеса в России и творчески решать возникающие проблемы в области сбыта, оборота и т.п., быть ориентированным на результат. Умение брать на себя ответственность в решении вопросов, связанных с основной деятельностью. Умение руководить. Аккуратность, исполнительность, обязательность, честность, открытость характера. Энергичность, мотивированность, стрессоустойчивость. Преданность компании, надежность. Умение и готовность работать в команде. Готовность к командировкам.

Для должностей, которые не являются ключевыми, можно разработать квалификационную карту. Ее заполнение занимает меньше времени, чем работа с картой компетенции, и позволит упростить набор таких кадров, как юрист, водитель, консультант (таблица 12).

Таблица 12. Квалификационная карта специалиста

| ПОКАЗАТЕЛИ                    | ТРЕБОВАНИЯ                           |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Основное образование       |                                      |
| Уровень образования           | Высшее, второе высшее                |
| Профиль образования           | Экономическое                        |
| Квалификация по диплому       | Менеджер                             |
| Специальность (специализация) | Экономика и управление               |
| Форма обучения                | Дневная                              |
| 2. Дополнительное образование | Уверенный пользователь ПК, MS Office |

2. Результат проведенной работы, целью которой является найм квалифицированного персонала, зависит от грамотно построенного процесса

найма и проведенного собеседования. Исходя из этого предлагается к внедрению программа найма и приема персонала ООО «Ви-Строй».

Программа найма и приема персонала должна состоять из этапов, которые будут определяться по своей последовательности, по мере выполнения (таблица 13).

Для совершенствования системы найма и приема персонала необходимо разработать анкету с расширенными вопросами.

Каждый кандидат, перед тем как пройти на собеседование заполнял анкету, которая состояла из основных вопросов, таких как фамилия, имя, отчество, возраст, квалификация и стаж. Информации не достаточно для полного представления о кандидате.

Таблица 13. Рекомендуемые этапы программы найма и отбора персонала для ООО «Ви-Строй»

| Наименование этапа  | Кто проводит   | Цель этапа  |
|---|--|---|
| 1. Анализ анкет и резюме. Уточнение требований к кандидатам   | Специалист службы УП                                 | Соответствие уровня образования и профессиональной подготовки; наличие опыта работы по требуемой специальности; отсутствие «белых» пятен в трудовой биографии (длительных перерывов в работе) |
| 2. Первичное собеседование<br>Существуют три вида интервью: структурированные интервью (при собеседовании используются стандартные опросные листы); слабоформализованные интервью (в собеседование включаются несколько обязательных вопросов); свободные интервью. | Специалист службы УП                                 | Предварительное выявление качеств работника, особенностей его самопрезентации, поведения, внешности   |
| 3. Отборочное собеседование (Беседа по найму)<br>Профессиональное тестирование<br>Испытание   | Линейный Руководитель                                | Составление профессионального мнения о степени пригодности претендента к работе, ознакомление претендента с будущей работой, имидж — реклама фирмы  |
| 4. Психологическое тестирование<br>Тестирование личностных качеств<br>Ролевые игры  | Специалист по тестированию, проф. эксперты, психолог | Измерение личностных качеств претендента  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 5. Проверка рекомендаций и сведений, предоставленных претендентом о себе<br>Существуют три вида:<br>Рекомендательные письма<br>Телефонные рекомендации<br>Статистические рекомендации | Специалисты службы УП с привлечением экспертов по прежним местам работы претендента | Получение экспертной оценки добросовестности и честности претендента и других его качеств |
| 6. Медицинский осмотр   | Претендент (заполнение мед. опросника), мед. учреждение                             | Выявление психофизиологических качеств претендента  |

Для получения полной информации о кандидате на первом этапе необходима анкета с разработанными вопросами. Общая информация. Ее можно получить посредством вопросов о правовом (имя, место жительства, пр.) и социальном статусе потенциального работника, условиях его жизни, способах контакта (номер телефона, адрес, E-mail и т.д.). Можно включить перечень вопросов о хобби, увлечениях. Для этого в анкету включаются вопросы: Как вы отдыхаете чаще всего? Отметьте то, что вам интереснее всего: книги, театр, кино, выставки, музеи, спорт, путешествия, другое. Поделитесь своими впечатлениями от последнего увиденного вами спектакля, кинофильма, прочитанной книги, пр. Ответы на данные вопросы не обязательны, но они могут помочь в некоторой мере при проведении дальнейшего собеседования.

В анкету следует включить вопросы о перспективах работы в организации: чего ожидает претендент от желаемой вакансии, что для него наиболее/наименее важно при выборе работы.

Вопросы об образовании – это один из стандартных разделов анкеты.

Далее претенденту предложено описать в обратном хронологическом порядке его трудовую деятельность по следующим направлениям:

- Период работы.
- Название организации.
- Сфера деятельности организации.
- Должность или профессия.
- График работы.

- Выполняемые обязанности.
- Уровень (размер) заработной платы.
- Причина увольнения.
- Место расположения организации.
- Ф.И.О. руководителя.
- Контактный телефон.

В анкету следует включить вопросы о самооценке. Вопросы для маркетинговой информации: Где вы взяли информацию об открытой вакансии?

Информацию о прохождении собеседования и принятия на работу, а также разделы: дата собеседования, время, контактное лицо, должность, результат, подпись, заполняются тем работником, который «собеседовал» с соискателем.

Вопросы представлены в приложении 4.

Чтобы процесс отбора кандидатов упростился, необходимо требовать от соискателей предоставления резюме. Это упростит знакомство с претендентом, сэкономит время. Хороший вариант: прочитав в резюме название компании, где работал кандидат, просмотреть в Интернете, что про нее пишут. Время займет небольшое, а результаты иногда оказываются поразительными.

Собеседование должно быть структурировано. Необходимо разработать список вопросов, касающихся трудовой деятельности, личных планов, отношений с бывшими коллегами, начальством и клиентами. Для достижения наилучшего результата вопросы должны быть разнообразны по своей структуре:

Вопросы, требующие краткого ответа (общие вопросы): Сколько лет вы работали в организации?

Вопросы, требующие развернутого ответа (открытые вопросы): Почему вы выбрали именно нашу организацию?

Вопросы о предыдущем опыте работы. Эти вопросы основываются на предположении, что действия, совершенные в прошлом, могут предопределять

действия в будущем. То есть считается, что человек будет трудиться на новом месте работы так же, как он трудился и на предыдущих работах: Вы можете привести пример, когда вам приходилось работать под давлением жестких временных рамок?

Вопросы о слабых сторонах кандидата: Расскажите о своих недостатках.

Зеркальные утверждения (повтор фраз). Этот способ заключается в повторе ключевого утверждения. Подобные вопросы нужно использовать для того, чтобы выделить суть ответа кандидата и выяснить как можно больше подробностей. Задача менеджера по персоналу - просто повторить суть какого-либо высказывания: Итак, если вам случается опоздать на работу на два часа, то вы потом на эти два часа задерживаетесь на работе, чтобы сделать то, что должны были сделать?

Альтернативные вопросы. Подобный метод полезен для того, чтобы проверить, как и насколько хорошо кандидат умеет принимать решения и осуществлять выбор альтернативы: Что, вы предпочтете: быть в большинстве или отстаивать собственное мнение?

Наводящие вопросы. Можно использовать их для подтверждения какой-либо информации, для того, чтобы заставить кандидата более подробно изложить свою точку зрения на какую-либо определенную тему: В нашей организации существует правило, что клиент всегда прав. Что вы думаете по этому поводу?

Вопросы - «погонялки»: Расскажите, пожалуйста, об этом подробнее.

Необходимо проводить проверку рекомендаций с предыдущего места работы кандидатов. Если соискатель не «отрекомендован», следует позвонить в организацию, где он ранее работал. Требуется узнать, к кому можно обратиться и кто, по мнению кандидата, сможет объективно ответить на задаваемые вопросы. Тот факт, что человек указывает своих потенциальных рекомендателей (он же еще не знает, о чем их будут спрашивать, и что они ответят), можно расценивать как умение «мирно» расставаться со своим бывшим руководством: Кто из ваших бывших коллег и руководителей может

дать вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо? Укажите адрес, телефон организации и ФИО должностного лица.

Должны заинтересовать такие пункты, как деловые и личностные качества. Претендент, указывающий те качества, которые присущи ему, должен быть уверен, что он соответствует указываемому. Эти пункты выступают как связующее звено в процессе тестирования, по выдвинутым претендентом качествам соответственно сделать подборку тестовых заданий. Ранее было упомянуто о помощи психолога, предоставив резюме психологу, который подберет вопросы для раскрытия личности.

Для выявления эффективности проведенного собеседования, можно провести тест на умение проводить собеседование (таблица 14), состоящий из оценки степени согласия с приведенными утверждениями по четырехбалльной шкале (0-абсолютно не согласен, 4 – полностью согласен).

Этот простой тест позволит выявить слабые места в знаниях и умениях менеджера и специалиста по персоналу. Если сумма баллов меньше 18, то навыки проведения собеседования необходимо улучшить, иначе есть риск укомплектовать штат неквалифицированными сотрудниками. Результат от 19 до 32 говорит о неплохом владении методикой проведения интервью с кандидатами на вакантную должность. Если итоговая сумма баллов больше 33, то отдел по управлению персоналом хорошо умеет проводить собеседование, но это не исключает необходимость постоянного совершенствования своих профессиональных навыков.

Таблица 14. Тест на умение проводить собеседование

| Утверждение  | Оценка (от 0 до 4) |
|--|--------------------|
| 1. Прежде чем проводить собеседование, определяю, каких целей нужно достичь в результате                                 |                    |
| 2. Часто привлекаю к подготовке и проведению собеседования менеджеров, которые будут работать вместе с новым сотрудником |                    |
| 3. Составляю перечень вопросов, которые нужно задать кандидату   |                    |
| 4. Предоставляю кандидату возможность свободно отвечать на вопросы, не ограничивая его во времени и не перебивая         |                    |
| 5. Внимательно выслушиваю кандидата, даже если мне кажется, что сообщаемая информация не имеет отношение к делу          |                    |
| 6. По ходу беседы записываю сведения, которые считаю важными   |                    |

|   |  |
|---|--|
| 7. Даю возможность кандидату задавать мне вопросы   |  |
| 8. Если я применяю нестандартные методики проведения собеседования, то осторожно  |  |
| 9. В конце собеседования даю кандидату возможность изложить то, что он не успел, но считает нужным рассказать   |  |
| 10. Принимая решение о найме, руководствуюсь четкими, заранее определенными объективными критериями, а не своим субъективным впечатлением о кандидате |  |

При подготовке к собеседованию необходимо создать папку кандидата. Первым документом в этой папке будет резюме конкретного кандидата. Затем туда можно вложить лист оценки кандидата, в который следует проставлять баллы в ходе собеседования, записывать комментарии. Менеджер по персоналу подводит итог беседы с человеком, проставляя ему общую оценку. Данная форма позволяет упростить процесс сравнения кандидатов друг с другом, тем самым, упрощая работу отдела кадров и непосредственных начальников в ходе выбора наилучшего для организации сотрудника. В таблице стоит отмечать общие характеристики кандидата: коммуникабельность, уверенность в себе, лидерство, аналитические способности.

Перед проведением интервью необходимо определить наиболее подходящий тип собеседования. На данный момент существует 5 типов собеседования:

1. Собеседование – Допрос. Интервьюер проявляет постоянную активность, задает вопросы, на которые чаще всего собеседник может ответить только «да» или «нет», позволяет себе перебивать собеседника. Складывается четкое впечатление, что основное намерение интервьюера - уличить кандидата в некомпетентности или обмане. Такой стиль проведения интервью дает возможность проверить кандидата на стрессоустойчивость и выявить характерный тип реакции на сложную межличностную ситуацию общения. При таком сценарии проведения интервью у кандидата нет возможности подробно описать свой опыт, соответственно у интервьюера не может его объективно оценить. Надо отметить, что собеседование - допрос хорошо использовать для уточнения существенных деталей в ходе описания

кандидатом своего прошлого опыта.

2. Игра в прятки или «Ёжик в тумане». Этот стиль характеризуется стремлением интервьюера запутать кандидата, сбить его с толку, постараться ничего конкретного не сказать о своей компании. В ответ на вопрос кандидата о зарплате звучит фраза «Это будет обсуждаться после того, как мы поймем, что Вы нам подходите». Такой стиль собеседования прекрасно действует на бывших военных, людей предпенсионного возраста и новичков на рынке труда, которые уважают серьезный подход к коммерческой тайне, но сильно раздражает и настораживает опытных специалистов.

3. Соло. Для этого стиля собеседования характерно то, что после нескольких вопросов, интервьюер начинает долго, подробно и пространно рассказывать о фирме, ее истории, ее планах, о должности, какие люди и как работают в компании. Этот стиль интервью производит неизгладимое первое впечатление на большинство кандидатов, особенно неискующих в поисках работы. Элементы краткого солирования полезны в последней трети собеседования. Стоит рассказать о значимых вещах поподробнее и достаточно вдохновенно, чтобы «заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

4. Испытание. После того, как интервьюер задаст несколько обязательных вопросов, кандидату предлагается решить некую профессиональную или «поведенческую» задачу (или ряд подобных задач). Такой стиль собеседования позволяет достоверно проверить практические специальные навыки.

5. Интервью как партнерские переговоры. Весь разговор происходит «на равных». Так же как и при стиле «допрос», при партнерских переговорах задается много вопросов, однако существуют конкретные отличия: вопросы задают оба собеседника, и преобладают вопросы «открытого» типа. Стиль партнерских переговоров позволяет получить максимально полную необходимую информацию о кандидате и заложить хорошую основу для дальнейшего взаимодействия с новым сотрудником.

При проведении собеседования необходимо применять тесты на профессиональную пригодность и диагностику различных качеств и характеристик личности. Тесты на профессиональную пригодность представляют собой вопросы и задания из профессиональной деятельности – заполнение бумаг, работа с договорами и законами, анализ ситуации. Так, например, бухгалтера проверяют на знание бухгалтерской отчетности, бухгалтерского законодательства. У пробных заданий есть много преимуществ. С точки зрения организации, когда пробные задания отражают специфику работы, это обеспечивает проверку опытности и компетенции кандидатов еще до трудоустройства. С точки зрения кандидата, пробные задания служат реалистичным представлением работы и дают человеку возможность “самоотбора” – он сам может решить, участвовать в дальнейшем процессе отбора или отказаться от него. В заданиях практически отсутствует необъективность: тест фокусируется на том, что кандидат может делать, а что нет. Разновидность тестов на профессиональную пригодность – индивидуальные деловые упражнения. В этом типе упражнений участнику передаются дела его предшественника, с которыми он должен справиться в течение определенного периода времени. Участник должен решить ряд проблем, которые могут возникнуть в подобных случаях, на разных уровнях организации, различной сложности и объема. Эти упражнения предоставляют идеальную возможность оценить рациональность и аналитические способности участника, его решительность и инициативность.

Для диагностики различных характеристик личности существуют множество тестов и психологических заданий. Опросник Кеттела является одним из наиболее распространенных анкетных методов оценки индивидуально-психологических особенностей личности как за рубежом, так и в России. Наибольшая популярность у формы С, состоящей из 105 вопросов. Он разработан под руководством Р.Б. Кеттела и предназначен для написания широкой сферы индивидуально-личностных отношений. Отличительной чертой данного опросника является его ориентация на выявление относительно

независимых 16 факторов (первичных черт) личности, выделенных первоначально Кеттелом. Наибольшее распространение опросник получил в медицинской психологии при диагностике профессионально важных качеств. Перед началом опроса кандидату дают специальный бланк, на котором он должен делать определенные пометки, по мере прочтения вопросов. Контрольное время испытания 25-30 минут. Результаты применения данной методики позволяют определить психологические особенности темперамента и характера. Причем каждый фактор содержит не только качественную и количественную оценку внутренней природы человека, но и включает в себя ее характеристику со стороны межличностных отношений. Отдельные факторы объединены в блоки по трем направлениям: интеллектуальный блок (уровень интеллекта), эмоционально-волевой блок (степень тревожности), коммуникативный блок (открытость, замкнутость). Специалист по персоналу на отдельном бланке фиксирует результаты теста и прикрепляет его к анкете кандидата. Необходимо использовать несколько тестов для опровержения или подтверждения результатов. В паре с тестом Кеттела можно провести тестирование по пятифакторному личностному опроснику МакКрае – Коста («Большая пятерка»). Он разработан американскими психологами Р. МакКрае и П. Коста в 1983 году. В последующем опросник совершенствовался и в окончательном виде в 1992 г. представлен тестом NEO PI. В настоящее время тест-опросник «Большая пятерка» приобрел большую популярность и практическое значение как за рубежом, так и в России. В русском переводе опросник был адаптирован к условиям русской культуры В.Е. Орлом в соавторстве с А.А. Рукавишниковым и И.Г. Сениным. Пятифакторный тест-опросник представляет собой набор из 75 парных, противоположных по своему значению, стимульных высказываний, характеризующих поведение человека. Стимульный материал имеет пятиступенчатую оценочную шкалу Лайкерта (-2; -1; 0; 1; 2), с помощью которой можно измерять степень выраженности каждого из пяти факторов (экстраверсия – интроверсия; привязанность – обособленность; самоконтроль – импульсивность; эмоциональная

неустойчивость – эмоциональная устойчивость; экспрессивность – практичность). На основе уже анализа первичных факторов можно составить определенное представление о характерологических особенностях испытуемого.

Для выявления склонности к позиционированию кандидата в рабочих отношениях, предпочтений работать в команде, самостоятельно или в качестве руководителя применяется методика «Одиночка» — «Менеджер» — «Командный игрок». Эту методику необходимо применять на собеседованиях на любую должность, так как очень важно как можно раньше оценить особенности поведения кандидата в команде. Суть данного метода в том, что человеку задаются вопросы о его предыдущей работе, при этом особое внимание обращается на то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий. Примеры вопросов: Опишите свое самое большое достижение/2-3 основных достижения. Опишите рабочую ситуацию, о которой Вам наиболее приятно вспоминать.

В соответствии с выявленным типом поведения можно предложить следующие рекомендации (таблица 15).

Для успешного проведения собеседования отдел персонала должен изучить методику STAR (Situation Target Action Result) - это методика выявления поведенческой реакции. Суть методики состоит в том, что кандидату на вакантное место в компании задают ситуационные вопросы. В качестве обсуждаемых проблем часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата.

Таблица 15. Рекомендации, исходя из выявленного типа поведения в группе

| Особенности поведения в группе | Рекомендации   |
|--------------------------------|--|
| Одиночка                       | Оптимальны вакансии, где может быть выделен четкий индивидуальный результат, желательно, чтобы этот результат не очень сильно зависел от других людей (конечно, насколько это возможно в организации). Может успешно работать вне офиса или в удаленном офисе. Очень важно оценивать индивидуальный результат. |

|                 |   |
|-----------------|---|
| Командный игрок | Оптимальна работа в офисе при условии частых встреч с коллегами/руководством. Желательно наличие четкой системы взаимодействия с коллегами в процессе выполнения работы. Для такого человека очень важно, чтобы оценивался его вклад в результат команды. |
| Менеджер        | Оптимальна работа в качестве руководителя (наставника для новичков или куратора проектов). При этом необходимо обучение навыкам менеджмента, в ином случае лидерство может приобрести неудачные формы.  |

Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом. Например, не спрашивают о наличии лидерских качеств, а просят привести пример из его прошлого опыта, когда он был инициатором какого-то проекта, или рассказать о своем поведении в конфликтной ситуации. Кандидат должен рассказать о самой ситуации (situation), описать то, где он видел выход из этой ситуации (target), что он сделал (action) и что получилось (result). Это позволяет прогнозировать, как человек поступит в аналогичной ситуации в дальнейшем. В России большую популярность получила методика «CASE-интервью», или Ситуационное интервью. Она дает больше возможностей для сбора необходимой информации, чем методика STAR, так как охватывает те характеристики кандидата, которые важны для конкретного работодателя. Интервьюер предлагает такую ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что интересует в данный момент, получить информацию, которая позволит определить пригодность кандидата на должность. Условно методику CASE можно разделить на три большие группы: проверяющая конкретные навыки; проверяющая ценности и взгляды; проверяющая модели поведения и индивидуально-личностные качества. Предлагается несколько тематических групп CASES, варианты их интерпретации и соотнесения ответов с вариантами корпоративных культур и стилей менеджмента. Методика дает возможность всесторонне оценить как навыки, так и индивидуально-личностные особенности и ценности и модели поведения. CASE-интервью, безусловно, имеет

смысл проводить в сочетании с другими методиками оценки, адаптируя к конкретным задачам оценки кандидатов.

Система найма персонала должна быть четко структурирована, HR-менеджеры должны отслеживать новые тенденции в кадровом деле и обращать особое внимание на новые методики подбора новых сотрудников. Это позволит компании сформировать высокопрофессиональный кадровый состав.

Внедрение проекта в организацию ООО «Ви-Строй» требует определенных усилий со стороны руководства, а именно Заместителя директора по кадрам, руководителей подразделений. График внедрения мероприятий проекта представлен в таблице 18.

От специалиста по подбору персонала требуется особое внимание к новому спланированному процессу отбора и найма сотрудников.

Внедрение данных предложений, благоприятно скажется, на системе найма и приема персонала в организации ООО «Ви-Строй».

Разработанные рекомендации относительно найма и приема персонала являются эффективными.

Значимость вводимых элементов в систему найма персонала значительно велика:

- улучшится состав организации;
- сотрудники смогут быть уверены в коллегах, а руководство в подчиненных.

Только правильно спланированный процесс найма персонала способствует эффективному развитию организации. В ООО «Ви-Строй» грамотное планирование найма персонала влияет на окружающих, как внутри организации («климат» в коллективе), так и во вне организации (предоставление качественного обслуживания конечному потребителю). Специалисты сферы найма должны понимать, насколько предстоит ответственное выполнение работы.

Таблица 16. График внедрения мероприятий проекта

| Рекомендации  | Мероприятия  | Сроки выполнения | Ответственный   |
|---|--|------------------|---|
| 1   | 2  | 3                | 4   |
| 1. Уточнение требований к кандидатам.   | Формулировка требований  | 2 дня            | Специалист по набору персонала                              |
| 2. Усовершенствовать поиск претендентов с помощью внешних источников.   | Расширить диапазон рассматриваемых учебных заведений, сотрудничество с университетами.   | 2 недели         | Специалист по кадрам, Зам. директора по кадрам.             |
| 5. Усовершенствование этапа заполнения автобиографической анкеты:<br>5.1 Усовершенствование процесса ознакомления с претендентами                               | Разработать анкету с расширенными вопросами.   | 3 дня            | Специалист по подбору персонала                             |
| 5.2 Усовершенствование процесса ознакомления с претендентами  | Предоставление от соискателей резюме   |                  | Специалист по подбору персонала                             |
| 5.3 Усовершенствовать систему работы с соискателями.  | Разработка программы (Базы данных)   | 2 дня            | Программист организации                                     |
| 6. Беседа по найму.<br>6.1 Усовершенствование процесса собеседования  | Внедрение специалиста с психологическим образованием на этапе собеседования  | 3 недели         | Зам. директора по кадрам, Заместитель неврологич. отделения |
| 6.2 Усовершенствование вопросов.  | Разработать вопросы  | 4 дня            | Специалист по подбору персонала                             |
| 6.3 Введение в этап собеседования элементов определяющие профессиональные умения  | Использовать отдельные поручения, выполнения задания на рабочем месте  | 1 час            | Специалист по подбору персонала                             |
| 6.4 Выявление компетенций: – компетенция «умение работать в команде» – компетенция «креативность» – компетенция «способность аргументировать свою точку зрения» | Использовать «мозговой штурм»; Назвать неординарное использование предметов; Кандидат должен назвать 5 аргументов в пользу его приема в организацию. |                  | Специалист по подбору персонала, Специалист по адаптации    |
| 1   | 2  | 3                | 4   |
| 6.5 Усовершенствовать   | Формулирование   | 1 час.           | Специалист по   |

Продолжение таблицы 16

| Рекомендации  | Мероприятия   | Сроки выполнения | Ответственный  |
|---|---|------------------|--|
| процедуру оценки претендента  | факторов личности, использование мнения коллег, мнение специалиста от организации, самооценка.  |                  | подбору персонала  |
| 7. Усовершенствование процедуры тестирования  | Правильная формулировка в отказе претенденту не прошедшему на данном этапе  |                  | Специалист по подбору персонала                                      |
| 8. Внедрение этапа проверка отзывов и рекомендаций.   | Установить контакт с коллегами претендента  | 15 мин           | Специалист по подбору персонала                                      |
| 9. Совершенствование эффективной системы подбора персонала с помощью мотивации специалиста по набору. | Разработать основные критерии работы претендента. Установить допустимый размер премии специалиста по результатам работы нанятого работника. Оценка причастности к работе. | 1 неделя         | Зам. директора по кадрам   |
| 10. Усовершенствование системы ознакомления нового сотрудника с работой в организации                 | Проведение инструктажа, ознакомление с подразделениями  | 30 мин           | Специалист по адаптации  |
| 11. Улучшить условия труда специалистов службы по управлению персоналом                               | Выделить специальный кабинет для работы с сотрудниками и с претендентами.   | 2 месяца         | Зам. директора по кадрам, начальник отдела по охране труда, Директор |

Подбор персонала связанных с экономическими видами работы в ООО «Ви-Строй» не может состоять только из заполнения анкеты и собеседования, должны быть включены основные этапы требующие временных затрат и дополнительной помощи от других подразделений организации. Рекомендуемая проверка документов о личности, об образовании выступает как безопасность организации.

Ошибка при найме персонала влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе организации связанных с увольнением сотрудника.

Эффективность работы организации и ее подразделений в значительной мере зависит от того, насколько качественно был осуществлен найм персонала.

Процедуры найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй» должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цель организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

При найме и отборе важно использовать рекомендуемую систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям ООО «Ви-Строй».

#### **2.4 Социальная и экономическая эффективность проекта по совершенствованию отбора персонала**

Для расчета экономической эффективности проекта по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй» необходимо определить затраты, необходимые для внедрения проекта.

Анализ документов при найме персонала в среднем занимает 30 мин. рабочего времени специалиста.

На 1 вакантную должность, как правило, приходится 10 – 13 резюме. Задача менеджера на этом этапе состоит в том, чтобы из рассматриваемых резюме, выбрать наиболее соответствующих основным требованиям кандидатов. Таким образом, число кандидатов сокращается до 13 чел. на место.

Затраты на рассмотрение резюме рассчитываются по формуле (8):

$$Z_{рез.} = ZВ / Ч * (Тст.р. + Стр.вз.) * ЧК, \quad (8)$$

где ЗВ – время, затрачиваемое на рассмотрение одного резюме, мин.;

Тст.р. – тарифная ставка специалиста за час работы, руб.;

Стр.вз. – страховые взносы (30%), руб.;

ЧК – число рассматриваемых кандидатов;

Ч = 60 мин.;

ЗВ = 30 мин.

Заработная плата специалиста составляет 20 000 руб. при норме выработки 180 часов за месяц и ставке страховых взносов в 30%.

Тст.р. = 20 000 / 180 = 111,11 руб.

Стр.вз. = 111,11 \* 30 / 100 = 33,33 руб.

ЧК = 13 чел.

Зрез. = 30 / 60 \* (111,11 + 33,33) \* 13 = 938,86 руб.

Создание базы данных претендентов.

Создание данной программы необходимо поручить программистам, занимающимся работой в данной области. Такой квалифицированный персонал имеется в штате сотрудников, необходимо обсудить все касающиеся организационного характера вопросы с руководителем организации, сюда входят вопросы мотивации, временные ограничители, затраты финансового характера. Создание базы данных можно выполнить в программе “SAP/HR”, это облегчит работу при найме на работу, так как будет содержаться вся необходимая информация. Создание раздела потребует затраченному времени в размере двух рабочих дней.

Создание данной конфигурации входит в должностные обязанности программиста ООО «Ви-Строй».

Оформление документов с использованием “SAP/HR” – 15 минут рабочего времени специалиста. Здесь необходимо учесть амортизационные отчисления за год на ЭВМ и компьютерную программу (АОЭВМ).

Стоимость новой конфигурации “SAP/HR” равна 20000 руб., стоимость программы – 9000 руб., норма амортизационных отчислений – 12,5%, норма работы оборудования в год составляет 2920 часов.

АОЭВМ = (20000 + 9000) \* 12,5 / 100 = 3 625 руб.

Амортизационные отчисления за час равны (9):

$$АОч = АОЭВМ / НРЭВМ, \quad (9)$$

где НРЭВМ – норма работы оборудования за год, час.,

АОч = 3625 / 2920 = 1,24 руб.

$$З_{ЭВМ} = ЗВ / Ч * (Тст.р. + Стр.вз. + АОч) * ЧК, \quad (10)$$

$$З_{ЭВМ} = 30 / 60 * (111,11 + 33,33 + 1,24) * 13 = 946,92 \text{ руб.}$$

Беседа по найму.

Приглашение кандидатов на собеседование.

Данная процедура занимает в среднем 5 минут рабочего времени менеджера.

$$З_{приг.} = ЗВ / Ч * (Тст.р. + Стр.вз.) * ЧК \quad (11)$$

Число рассматриваемых кандидатов из расчета 10 человек на 1 место составляет:

$$ЧК = 10 \text{ чел.}$$

$$З_{приг.} = 5 / 60 * (111,11 + 33,33) * 10 = 120,37 \text{ руб.}$$

Собеседование проводится всеми специалистами (3 чел.) и занимает 30 минут. Основная задача – выбрать из 10 кандидатов наиболее подходящих основным требованиям вакансии по различным характеристикам (возрастные, личные и профессиональные качества).

$$З_{соб.} = ЗВ / Ч * (Тст.р. + Стр.вз.) * ЧК * ЧМ, \quad (12)$$

где ЧМ – число менеджеров,

$$З_{соб.} = 30 / 60 * (111,11 + 33,33) * 10 * 3 = 2166,6 \text{ руб.}$$

Проверить отзывы и рекомендации.

Проверка рекомендаций занимает 45 минут рабочего времени менеджера, определяется по формуле (13):

$$З_{рек.} = ЗВ / Ч * (Тст.р. + Стр.вз.), \quad (13)$$

$$З_{рек.} = 45 / 60 * (111,11 + 33,33) = 108,33 \text{ руб.}$$

Рекомендуется проверять дипломы, позвонив в указанное учебное заведение. Связаться с учебными заведениями и проверять обучался ли такой кандидат, на какой специальности.

Временные затраты в данном случае невелики, а вот предотвращаемая угроза стоит потраченных на ее устранение 15 минут рабочего времени. Ведь страшно представить, сколько вреда может нанести «специалист» с фальшивым дипломом.

Заключительное собеседование с оставшимися кандидатами проводит специалист в течение 30 минут, из оставшихся кандидатов выбираются самые лучшие. Рассчитывается по формуле (14):

$$\text{Зсоб.р.} = \text{ЗВ} / \text{Ч} * (\text{Тст.р.} + \text{Стр.вз.}) * \text{ЧК}, \quad (14)$$

где Тст.р. – часовая тарифная ставка рабочего времени специалиста,

$$\text{Зсоб.р.} = 30 / 60 * (111,11 + 33,33) * 1 = 72,22 \text{ руб.}$$

Оформление личного дела занимает 3 часа менеджера,

$$\text{Злд} = \text{ЗВ} / \text{Ч} * (\text{Тст.р.} + \text{Стр.вз.}), \quad (15)$$

$$\text{Злд} = 180 / 60 * (111,11 + 33,33) = 433,32 \text{ руб.}$$

Пусть максимальный размер поощрительной выплаты будет определен как 5600 руб. Рассчитаем поощрительную выплату специалисту по набору персонала ЗАО «РТК» по формуле (16):

$$\text{Спв} = \text{Smax} * (\text{V} * \text{B}), \quad (16)$$

где Спв – сумма поощрительной выплаты;

Smax – максимальная сумма поощрительной выплаты;

V – вес фактора;

B – балльная оценка фактора.

Вес фактора определяется по обозначению значимости для выполнения работы в процентном соотношении, работоспособность занимает ведущее место 0,01; организаторские способности равен 0,02; отношение к самообразованию имеет вес 0,03; новаторство 0,04; отношение к коллективу числится на 0,05 месте.

Балльная оценка фактора проставляется заместителем директора по кадрам ежемесячно в результате просмотра документации, собственных наблюдений, отчетов на планерке менеджеров.

Зам. директора в связи со своими наблюдениями проставила такие баллы:

- работоспособность 4;
- организаторские способности 4;
- отношение к самообразованию 3;

- новаторство 3;
- отношение к коллективу 4.

$$S_{пв} = 5600 * (0,01 * 4 + 0,02 * 4 + 0,03 * 3 + 0,04 * 3 + 0,05 * 4) = 5600 * 0,53 = 2\ 968 \text{ руб.}$$

Премия за выявление заинтересованности к работе составила 2 968 руб., из допустимых 5 600 руб.

Каждый управленческий работник мотивирован к повышению качественных и количественных показателей своего труда.

Главной целью службы управления персоналом является увеличение индивидуального вклада каждого работника в достижение согласованных целей учреждения и его сотрудников на основе постоянного развития и максимально полной реализации трудового потенциала.

Инструктаж новичка проводит специалист по адаптации в течении 30 минут. Определяется по формуле (17):

$$Z_{и} = 3В / Ч * (Тст.р. + Стр. вз.) * ЧК \quad (17)$$

$$Z_{и} = 30 / 60 * (111,11 + 33,33) * 1 = 72,22 \text{ руб.}$$

Рассмотренные затраты по совершенствованию найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй» приведем в таблице 17.

Таблица 17. Затраты на найм и отбор работника

| Элементы затрат                               | Допущения  | Затраты, руб. |
|---|--|---------------|
| 1. Размещение объявлений в СМИ                | Телеканал, газета                                      | 4 000         |
| 2. Ознакомление с резюме кандидатов           | 30 минут рабочего времени менеджера ср. з/п 20000 руб. | 938,86        |
| 3. Оформление документов с использованием ЭВМ | 15 минут рабочего времени менеджера                    | 946,92        |
| 4. Приглашение кандидатов на собеседование    | 5 минут рабочего времени менеджера                     | 120,37        |
| 5. Премия психолога                           | От з/п будущего работника                              | 2000          |
| 6. Собеседование                              | 30 минут рабочего времени специалиста (3 чел.)         | 2166,6        |
| 7. Проверка рекомендаций                      | 45 минут рабочего времени менеджера                    | 108,33        |
| 8. Принятие решения                           | 30 минут   | 72,22         |

|   |                         |          |
|---|-------------------------|----------|
| 9. Оформление личного дела                                    | 3 часа рабочего времени | 433,32   |
| 10. Мотивация для специалиста в эффективном подборе персонала |                         | 5 600    |
| 11. Инструктаж  | 30 минут                | 72,22    |
| Всего:  |                         | 16458,84 |

Затраты на найм и отбора персонала составили 16458,84 руб.

Существует методика оценки экономической эффективности специалистов занимающихся подбором персонала.

Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров определяется по формуле (18):

$$\text{Этк} = \text{Дктк} * \text{Н} * \text{Зпо}, \quad (18)$$

где Этк – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

Дктк – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров;

Н – численность персонала организации, чел.;

Зпо – затраты на поиск, подбор нового сотрудника (в рублях на одного человека);

Затраты на подбор одного специалиста составляют 16458,84 руб.;

Текучесть персонала составляла 24 %, после принятия определенных мер при спланированном подборе персонала снизилась до 10%, т. е. снижение составило 14%, соответственно  $\text{Дктк} = 0,14$ .

$$\text{Этк} = 0,14 * 148 * 16458,84 = 341027,17 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от снижения текучести кадров, благодаря правильно подобранному персоналу составил 341027,17 руб.

Можно выделить следующие социальные результаты совершенствования системы и технологии найма и отбора персонала:

1. Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
2. Обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к

организации (в том числе к ее корпоративной культуре);

3. Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала;

4. Улучшение социально-психологического климата;

5. Новейшие идеи для организации;

6. Мотивированные специалисты в эффективном подборе персонала;

7. Повышение производительности труда, заинтересованность в развитии организации.

Социальные результаты совершенствования системы найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй» представлены в таблице 18.

Таблица 18. Социальные результаты совершенствования системы найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй»

| Экономический результат               | Социальный результат   | Затраты  |
|---------------------------------------|--|--|
| Снижение затрат на привлечение кадров | Подбор продуктивных сотрудников, улучшение микроклимата в коллективе, повышение лояльности к компании, развитие корпоративной культуры, снижение текучести кадров, снижение риска возникновения конфликтных ситуаций между персоналом, улучшенная система адаптации позволит быстрее и наименее безболезненно влиться в коллектив новому сотруднику.<br>Предлагаемые методики, позволят своевременно информировать руководство организации и отдел по персоналу, как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и к отдельным членам коллектива | Затраты на оплату труда сотрудников HR-отдела, которые будут заниматься внедрением данного проекта в организации. Предположительно в виде единовременной премии 0,5 от оклада. |

Итак, можно отметить, что предложенные рекомендации должны повысить эффективность работы с персоналом в области системы найма и отбора персонал в ООО «Ви-Строй». Они, прежде всего, направлены на:

1. Подбор продуктивных сотрудников.

2. Улучшение микроклимата в коллективе.

3. Повышение лояльности к компании, развитие корпоративной культуры.

4. Снижение текучести кадров.

5. Снижение риска возникновения конфликтных ситуаций между персоналом.

Предлагаемые методики, позволят своевременно информировать руководство организации и отдел по персоналу, как об общем уровне удовлетворенности коллектива, так и к отдельным членам коллектива.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Найм и отбор персонала являются одними из методов управления персоналом организации. Найм на работу представляет собой комплекс организационных мероприятий, включающий 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 органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

На формирование эффективной системы найма и отбора персонала влияют факторы окружающей обстановки: частная или государственная компания, условия рынка наличия рабочей силы и коэффициент отбора; требования профсоюзов и правительственная регламентация условий найма. Еще до начала отбора организация должна установить разумные критерии отбора своих работников.

Хорошее выполнение работы по найму и отбору персонала результируется впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью организации.

Во второй главе проведен анализ системы найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй»: дана характеристика организации, приведена организационная структура управления, а также структура отдела кадров, проанализирован персонал, а также разработана анкета, позволившая выявить существующие проблемы в области привлечения и отбора персонала, недостатки в работе отдела кадров.

В процессе комплектования штата в ООО «Ви-Строй» происходит отбор и найм персонала.

В ООО «Ви-Строй» применяются в основном традиционные методы привлечения персонала:

- поиск кандидатов при помощи личных и деловых контактов (родственники, друзья, знакомые, коллеги)
- использование внутренних ресурсов (ротация кадров)
- обращение к собственной базе данных резюме и анкет, полученной от ранее претендовавших на работу людей
- обращение к СМИ
- обращение в городской центр занятости.

Наиболее эффективными методами набора персонала в условиях ООО «Ви-Строй» является использование рекламы по телевидению.

В процессе тестирования выяснилось, что ООО «Ви-Строй» нуждается в найме новых сотрудников. Для этого составляется план подбора персонала на следующий год. В организации имеются модели рабочих мест на вакантные места, но в разработке модели рабочего места участвуют не все специалисты.

Статьи трудового кодекса знают все сотрудники кадровой службы, а также заместитель директора и главный бухгалтер. При этом, в организации используются все необходимые документы для приема персонала на работу.

Негативным моментом в системе найма и отбора персонала является отсутствие социально-психологического тестирования кандидатов, а также неиспользование методов отбора персонала в соответствии со спецификой их будущей работы.

В ходе проведенного исследования и изученной системы отбора и найма персонала в ООО «Ви-Строй», были выявлены недостатки организованного процесса подбора персонала:

1. Недостаток методического обеспечения системы найма персонала. Не составляют ни карту компетенции, ни квалификационную карту
2. Отсутствие четко сформированной системы процесса найма персонала и проведения собеседования
3. Высокие затраты, связанные с наймом персонала
4. При найме персонала не эффективный документооборот.

Выявлены причины, которые мешают эффективному процессу найма

персонала в ООО «Ви-Строй». Ошибка в подборе и найме персонала влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе организации, связанных с увольнением сотрудника.

Таким образом, действующая система найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность найма работников.

Основной целью проекта является – повысить эффективность системы найма и отбора персонала в ООО «Ви-Строй», а также получить экономический и социальный эффекты.

Задачи проекта по совершенствованию найма и отбора персонала в организации ООО «Ви-Строй»:

1. Планирование потребности в персонале на основе анализа плановой и фактической численности и расчета количества вакантных позиций в разрезе позиций штатного расписания;

2. Планирование необходимых знаний и навыков для должности, а также их уровня и важности;

3. Ведение базы данных кандидатов с регистрацией личных сведений, сведений об образовании, трудовой деятельности, навыках, знании языков, предпочитаемых сфер деятельности и т.д.;

4. Подбор кандидатов удовлетворяющих требованиям, предъявляемым к должности;

5. Формирование маршрутов прохождения собеседований, учет и контроль прохождения кандидата по этапам процесса утверждения;

6. Формирование отчетности по количеству и сумме затрат на найм персонала в разрезе должностей, источников найма, подразделений и т.д.

Основными мероприятиями проекта являются:

1. Разработка карты компетенции (профессиональный портрет, портрет идеального сотрудника) для каждой вакантной должности

2. Усовершенствование процедуры найма персонала и системы проведения собеседования, а также предварительного отбора претендентов (до

этапа собеседования)

3. Проведение отбора источников найма персонала с целью оптимизации затрат на привлечение персонала

4. Для передачи кадровых документов о новом сотруднике использовать только программу “SAP/HR”. Функции по найму персонала в “1С: Зарплата и Кадры” не использовать

Экономический эффект от внедрения составил 342523,56 руб..

Текущность персонала составляла 24%, после принятия определенных мер при спланированном подборе персонала снизилась до 10 %, т. е. снижение составило 14%, соответственно  $D_{ктк} = 0,14$ .

Можно выделить следующие социальные результаты совершенствования системы и технологии найма и отбора персонала:

1. Подбор продуктивных сотрудников.
2. Улучшение микроклимата в коллективе.
3. Повышение лояльности к компании, развитие корпоративной культуры.
4. Снижение текучести кадров.
5. Снижение риска возникновения конфликтных ситуаций между персоналом.

Разработанные рекомендации относительно найма персонала ООО «Ви-Строй» являются эффективными.

Внедрение данных предложений, благоприятно скажется, на системе найма и отборе персонала в ООО «Ви-Строй». Внедрение проекта в организацию ООО «Ви-Строй» требует определенных усилий со стороны руководства, а именно Заместителя директора по кадрам, руководителей подразделений.

При найме и отборе персонала в ООО «Ви-Строй» важно использовать рекомендуемую систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) / с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001: принят ГД ФС РФ 21.12.2001 № 197-ФЗ / ред. от 30.12.2016
3. Устав ООО «Ви-Строй» от 15.10.2014 г.
4. Королевский, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. – Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2010. – 254 с.
5. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов / А.П. Егоршин. – Москва: Экзамен, 2010. – 524 с.
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учеб. / А.Я. Кибанов. – Москва: Инфра - М, 2013. – 304 с.
7. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. – Москва: ИКЦ «Март», 2013. – 528 с.
8. Новикова, А. Подбор персонала: правильные решения/ А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2010.– № 3. – С. 22-26.
9. Кравченко, К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность / К. А. Кравченко // Управление персоналом. – 2014. – № 12. – С. 39-42.
10. Магура, М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2010. – № 11. – С. 30-35.
11. Бирюзкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка / Учебное пособие / И. В. Бирюзкова. – Москва: Экономика, 2010. – 264 с.
12. Адаменко, Е. Поиск и подбор персонала / Е. Адаменко // Менеджмент по персоналу. – 2013. – № 6. – С. 44-49.
13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. / В.Р. Веснин. – Москва: Юристъ, 2008, – 269 с.
14. Кисилевский, А. Рекрутмент / А. Кисилевский, Т. Тибилова // Управление персоналом. – 2010. – №21 – С. 56-60.

15. Шамарин, А. В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии / А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков // Управление персоналом. – 2014. – № 4(7). – С. 16-19.
16. Якуба, В. Роль государства на кадровом рынке / В. Якуба // Управление персоналом. – 2014. – № 11(22). – С. 13-17.
17. Анисов, Л.М. Организация работы кадровых служб / Л.М. Анисов, И.И. Терехов. – Минск: Часта, ин-т упр. и предпр., 2014. – 55 с.
18. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом / В. В. Лукашевич. – Москва: КноРус, 2010. – 232 с.
19. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Н. Велесько, П. Ройш. – Минск: Экоперспектива, 2014. – 352 с.
20. Шекшня, Е.В. Управление персоналом современной организации / Е.В. Шекшня. – Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 343 с.
21. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – Санкт-Петербург: Питер: Питер принт, 2010. – 412 с.
22. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков, Н. М. Кузьмина, О.А. Бабордина. – Москва: Экзамен, 2014. – 318 с.
23. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Учебное пособие / А.П. Волгин, В.И. Матирко. – Москва: Дело, 2010. – 365 с.
24. Магура, М. Управление персоналом в обучающейся организации / М. Магура // Управление персоналом. – 2014. – № 9(18). – С. 17-21.
25. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.Г. Зайцев. – Санкт-Петербург: Северо-Запад, 2010. – 346 с.
26. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управление персоналом / А.И. Кочеткова. – Москва: Зерцало, 2013. – 428 с.
27. Удальцова, М.В. Социология и психология управления: Учебное пособие / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2014. – 315 с.
28. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия / М.

- Хучек. – Москва: Прогресс–Универс, 2014. – 342 с.
29. Яхонтова, Е. Эффективные технологии управления персоналом / Е. Яхонтова. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 272 с.
30. Агашкова, А. Технологии отбора персонала на основе модели компетенций / А. Агашкова // Кадровая служба. Управление персоналом. – 2010. – № 1. – С. 114-120.
31. Морнель, П. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала/ Пьер Морнель. – М.: Добрая кн., 2010. – 53 с.
32. Бердичевская, М. Ремонт в кузнице кадров / М. Бердичевская // Эксперт. – 2014. – № 9. – С. 43-49.
33. Горшкова, Е. Оценка персонала: тонкая настройка бизнеса / Е. Горшкова // Управление компанией. – 2014. – № 3. – С. 11-13.
34. Дебальчук, Н. Автоматизация управления HR / Н. Дебальчук // Служба кадров и персонал. – 2014. – № 6. – С. 19-23.
35. Майорова, Е. О рекрутерах и кандидатах во время кризиса / Майорова Е. // Управление персоналом. – 2014. – № 5(10). – С. 23-27.
36. Музыченко, В. Мастер-класс по управлению персоналом / В. Музыченко. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 322 с.
37. Опарина, Н. Н. Основные стратегии управления кадровым резервом / Н. Н. Опарина // Управление персоналом. – 2014. - № 4(7). – С. 10-13.
38. Стаут, Л.В. Управление: настольная книга менеджера: лучшие технологии кадровой работы / Л.В. Стаут. – М.: Добрая кн., 2014. – 532 с.
39. Стрыгина, В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность / В. Стрыгина // Управление персоналом. – 2010. – № 11(21). – С. 13-18.
40. Сурмин, Ю.П. Теория социальных технологий: Учеб. пособие / Ю.П. Сурмин, Н.В. Туленков.— К.: МАУП, 2010. — 608 с.
41. Хохлова, Т. Хедхантинг эксклюзивная технология подбора суперкадров / Т. Хохлова, А. Машкетова // Управление персоналом. – 2013. – № 17. – С. 18-21.
42. Шалагинова, О. Как не упустить хорошего специалиста? / О. Шалагинова //

- Управление персоналом. – 2014. – № 11(22). – С. 27-31.
43. Азямова, Л. Как построить систему отбора персонала / Л. Азямова, В. Закирко // Кадровик. – 2014. – № 11. – С. 45-49.
44. Мякушкин, Д.Е. Отбор и подбор персонала [Электронный ресурс] / Д. Е. Мякушкин // Режим доступа: <http://www.myakushkin.ru/content/view/56/52/>
45. Прибылова, М. Подбор персонала без ошибок. Часть 1 - Методы подбора кандидатов [Электронный ресурс] / М. Прибылова // Режим доступа: [http://www.i2r.ru/static/318/out\\_12460.shtml](http://www.i2r.ru/static/318/out_12460.shtml)
46. Рыбаков, М. Как построить эффективную систему найма сотрудников [Электронный ресурс] / Михаил Рыбаков // Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/people/effective\\_hr.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/effective_hr.shtml)
47. Личная эффективность: как пройти тесты [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://yarjob.ru/content/view/1506/72/>
48. Табеков, Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в технологии подбора персонала [Электронный ресурс] / Н. Табеков // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/tabekov.shtml>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Ответственность по процессу отбора персонала в ООО «Ви-Строй»

| Наименование роли                          | Перечень должностей  |
|--|--|
| Начальник отдела подбора                   | Начальник Отдела подбора и адаптации персонала   |
| Ответственный за формирование ФОТ          | Ведущий Специалист Отдела компенсаций и льгот  |
| Руководитель подразделения                 | Руководитель любого подразделения / Региона  |
| Директор по персоналу                      | Директор Департамента по работе с персоналом   |
| Ответственный за подбор                    | (Ведущий) Специалист Отдела подбора и адаптации персонала<br>Начальник Отдела подбора и адаптации персонала (Ведущий)<br>Специалист по подбору персонала Отдела по работе с персоналом Региона |
| Вышестоящий руководитель                   | Директор региона Директор департамента Заместитель генерального директора  |
| Участники Ассесмент-центра                 | Директор по персоналу Ответственный за подбор<br>Руководитель подразделения Вышестоящий руководитель<br>Начальник отдела подбора Начальник Отдела оценки и развития персонала                  |
| Ответственный за подготовку рабочего места | Начальник Административно-хозяйственного отдела Офис-менеджер / Региона  |
| Распорядитель ИТ-ресурсов                  | Ведущий специалист Группы технической поддержки<br>Старший специалист Отдела информационных технологий /<br>Специалист по технической поддержке Региона  |

|        |   |                  |
|--------|---|------------------|
|        | <b>Регламент поиска и подбора сотрудников офиса ЗАО «РТК»</b> | Страница 5 из 19 |
| Версия |   |                  |
| Отт    |   |                  |

## 6. Организация выполнения процедур

### 6.1 Оформление Заявки на подбор

| Исполнитель                       | Действие  | Описание действия   | Результат   | Следующее действие                      | Требования к срокам  |
|-----------------------------------|---|---|---|---|--|
| Руководитель подразделения        | 6.1.1. Заполняет и передает Начальнику отдела подбора список необходимых вакансий на квартал                              | Для подбора сотрудника на имеющуюся вакансию (не на замену увольняющегося сотрудника) или на вновь создаваемую должность заполняет и передает по электронной почте Начальнику отдела подбора список вакансий (Приложение № 9) на следующий квартал<br>При возникновении необходимости во внеплановом подборе, направляет запрос в форме списка вакансий по электронной почте Директору по персоналу   | Список вакансий   | 6.1.2.<br><br>6.1.4.                    | Не позднее 1 числа последнего месяца квартала на следующий<br>Для внепланового подбора – по мере возникновения необходимости   |
| Начальник отдела подбора          | 6.1.2. Консолидирует все полученные списки и направляет общий список вакансий по электронной почте Директору по персоналу | Консолидирует все списки вакансий, полученные от Руководителей подразделений, и направляет общий список вакансий по электронной почте Ответственному за формирование ФОТ  | Общий список вакансий   | 6.1.3.                                  | Не позднее 5 числа последнего месяца квартала  |
| Ответственный за формирование ФОТ | 6.1.3. Анализирует полученный общий список вакансий   | Анализирует полученный список вакансий на наличие неиспользованного ФОТ в соответствующих подразделениях, размер которого позволяет подобрать сотрудников с желаемым уровнем дохода.<br>Указывает в списке соответствующие комментарии и направляет список по электронной почте Директору по персоналу.   | Общий список вакансий с комментариями   | 6.1.4.                                  | Не позднее 10 числа последнего месяца квартала   |
| Директор по персоналу             | 6.1.4. Анализирует список вакансий с комментариями Ответственного за формирование ФОТ                                     | 1. Анализирует общий список вакансий с комментариями Ответственного за формирование ФОТ/ список вакансий по внеплановому подбору у от Руководителя подразделения.<br>При необходимости запрашивает у Руководителей подразделений дополнительную информацию.<br>2. Принимает решение по каждой вакансии в списке и исключает из него вакансии, подбор на которые не будет проводиться в следующем квартале.<br>Информирует об этом соответствующих Руководителей подразделений.<br>3. Итоговый список вакансий согласует с Генеральным директором.<br>4. Согласованный с Генеральным директором список вакансий направляет по электронной почте Ответственному за формирование ФОТ и Начальнику отдела подбора.<br>5. Информирует Руководителей подразделений о результатах согласования списка вакансий Генеральным директором. | Информация о вакансиях, исключенных из списка<br><br>Согласованный с ГД список вакансий<br><br>Информация о результатах согласования ГД списка вакансий | -----<br><br>6.1.7.<br>6.1.9.<br>6.1.5. | Не позднее 25 числа последнего месяца квартала<br>Для внепланового подбора – в течение 5-ти рабочих дней с момента получения списка вакансий от Руководителя подразделения |

Тест «Оценка состояния профессионального отбора персонала организации»

| Вопросы  | Зам.директора |     | Начальник кадровой службы |     | Специалист по кадрам |     | Главный бухгалтер |     |
|--|---------------|-----|---------------------------|-----|----------------------|-----|-------------------|-----|
|  | Да            | Нет | Да                        | Нет | Да                   | Нет | Да                | Нет |
| 1. Есть ли у Вас план подбора персонала на следующий год с расчетом потребности и затрат на персонал?                | +             |     | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 2. Действительно ли Вы нуждаетесь в найме новых сотрудников?   | +             |     | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 3. Рассматриваете ли Вы альтернативные кандидатуры при найме?  | +             |     | +                         |     | +                    |     |                   | +   |
| 4. Есть ли у Вас должностные инструкции для каждой вакантной должности, включая Вашу собственную деятельность?       | +             |     | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 5. Имеете ли Вы модели рабочих мест на все вакантные должности?  |               | +   | +                         |     |                      | +   | +                 |     |
| 6. В разработке модели рабочего места участвуют все члены кадровой комиссии?   |               | +   |                           | +   |                      | +   |                   | +   |
| 7. Составляете ли Вы перечень требований, которым должны удовлетворять кандидаты на занятие должностей?              | +             |     | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 8. Выбираете ли Вы метод найма персонала в соответствии с видами конкретных работ и потребностями организации        |               | +   |                           | +   | +                    |     |                   | +   |
| 9. Если Вы даете рекламные объявления о приеме на работу, то привлекают ли они нужных Вам людей?                     | +             |     | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 10. Пользуетесь ли услугами кадровых агентств?   |               | +   | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 11. Пользуетесь ли Вы услугами центров занятости населения?  | +             |     | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| В Вашей организации не принято нанимать родственников, знакомых, друзей?   |               | +   | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 13. Знаете ли Вы статьи ТК РФ, связанные с отбором персонала и приема на работу?                                     | +             |     | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 14. Действительно ли, что Вы требуете от кандидата заполнения вступительных анкет «Вакансия» и предоставления резюме |               | +   |                           | +   |                      | +   |                   | +   |

| Вопросы   | Зам.директора |     | Начальник кадровой службы |     | Специалист по кадрам |     | Главный бухгалтер |     |
|---|---------------|-----|---------------------------|-----|----------------------|-----|-------------------|-----|
|   | Да            | Нет | Да                        | Нет | Да                   | Нет | Да                | Нет |
| (автобиографии)?  |               |     |                           |     |                      |     |                   |     |
| 15. Требуете ли Вы от кандидата предоставления рекомендательных писем (которые впоследствии проверяете)?  | +             |     |                           | +   |                      | +   |                   | +   |
| 16. Проводите ли Вы социально-психологическое тестирование кандидатов?  |               | +   |                           | +   |                      | +   |                   | +   |
| 17. Выбираете ли Вы метод отбора кадров в соответствии со спецификой их будущей работы (например, проверка знаний и умений, оценочные задания и др.)?               |               | +   |                           | +   |                      | +   | +                 |     |
| 18. Действительно ли Вы выделяете достаточно времени для собеседований с кандидатами, заранее готовите вопросы для собеседований и внимательно выслушиваете ответы? |               | +   | +                         |     | +                    |     | +                 |     |
| 19. Знаете ли Вы все необходимые документы для приема на работу?  | +             |     | +                         |     | +                    |     |                   | +   |
| 20. Стараетесь ли Вы сформировать большую часть сотрудников после прохождения испытательного срока  | +             |     |                           | +   | +                    |     | +                 |     |
| Итого ответов   | 11            | 9   | 13                        | 7   | 14                   | 6   | 13                | 7   |

## Вопросы для получения общих сведений о потенциальном работнике

|   |  |
|---|--|
| Фамилия, имя, отчество.   |  |
| Дата рождения.  |  |
| Место рождения.   |  |
| Адрес постоянной регистрации.   |  |
| Адрес проживания.   |  |
| Контактная информация: тел. (домашний, контактный), e-mail.   |  |
| Семейное положение.   |  |
| Дети (количество, возраст).   |  |
| Информация о перспективах работы в организации  |  |
| Работаете ли вы в настоящее время?  |  |
| Если вы работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент?   |  |
| Сколько времени вы добирались до нашего офиса?  |  |
| Сколько времени вы готовы тратить на дорогу до работы?  |  |
| Сколько времени вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте?   |  |
| Какой график работы вас устроит? Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные?                                |  |
| Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы.  |  |
| 2) Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из ваших предпочтений (1 – наиболее важно, 10 – наименее важно): |  |
| Хороший коллектив   |  |
| Престиж компании  |  |
| Достойная зарплата  |  |
| Гибкий рабочий график   |  |
| Возможность самореализации  |  |
| Перспективы роста   |  |
| Близость от дома  |  |
| Стабильность работы   |  |
| Решение сложных задач   |  |
| Получение новых навыков   |  |
| Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы?   |  |
| 3) Информация об образовании  |  |
| «Образование» – это один из стандартных разделов анкеты.  |  |
| Когда и какие учебные заведения окончили?   |  |
| Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.).  |  |
| 4) Информация об опыте работы.  |  |
| Период работы.  |  |
| Название компании.  |  |
| Сфера деятельности компании.  |  |
| Должность или профессия.  |  |
| График работы.  |  |
| Выполняемые обязанности.  |  |
| Уровень (размер) заработной платы.  |  |
| Причина увольнения.   |  |
| Место расположения компании.  |  |
| Ф.И.О. руководителя.  |  |
| Контактный телефон.   |  |
| 5) В анкету следует включить вопросы о самооценке   |  |
| 6) «Маркетинговая информация»   |  |
| Где вы взяли информацию об открытой вакансии?   |  |
| Информация о прохождении собеседований и принятии на работу   |  |
| Дата собеседования, время; контактное лицо; должность; результат; подпись.  |  |

