



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Практика быстрого найма как эффективный инструмент подбора
персонала предприятия**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

0,2 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«10» 06 2023 г.

и.о. зав. кафедрой Э,УиП

[подпись] Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад
Бельский Максим Григорьевич

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Д.Н.
[подпись]

Челябск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Место отбора и подбора кадров в общей системе управления персоналом	7
1.2 Зарубежный и отечественный опыт подбора и найма персонала	21
1.3 Практика быстрого найма как инструмент подбора персонала предприятия	30
Выводы по первой главе	37
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕДУРЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА ООО «ЭНЕРГОМАКС» Г. ЧЕЛЯБИНСК	39
2.1 Характеристика ООО «Энергомакс» г. Челябинск	39
2.2 Совершенствование процедуры найма персонала в ООО «Энергомакс» г. Челябинск	47
Выводы по второй главе	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования.

Вектор экономического развития, направленный в сторону рыночного хозяйствования, predetermined новый взгляд на ключевую составляющую бизнеса - человеческие ресурсы, а соответственно, на весь спектр деятельности с уже занятым, вновь принятым персоналом и кандидатами на вакантные места.

Всеобщая и обязательная занятость как принцип плановой экономики, коллективный труд при общественной собственности на средства производства сформировали политику «трудоустройства», в фокусе которой чаще всего находились «подбор» и «расстановка» кадров. Востребованная временем перестройка создала условия для узаконенного расширения форм собственности, изменения отношения к труду и общей управленческой парадигме. Несмотря на то, что «найм» оставался понятием идеологизированным, практически не встречающимся в обиходной и научной лексике, общественный взгляд на факт «купли-продажи» рабочей силы, заложенный в его основе, так же не остался прежним.

Как сложная многоаспектная проблема, отбор и найм оказались в фокусе исследования различных наук и широкого круга ученых, динамика подходов формировалась в ответ на ход исторического развития, где вехи трансформации общественного отношения к трудовой деятельности сопровождались новыми характеристиками кампании по обеспечению предприятий рабочей силой. Теория естественного отбора Ч.Дарвина стала фундаментом познания сущности категории «отбор» и определения ее социальной роли. В трудах К.Маркса содержится глубокий анализ специфики наемного труда как следствия проводимой капиталистами акции найма. «Производственный» этап в познании отбора и найма отождествляется в науке с исследованиями Ф.У.Тейлора и А.Файоля,

акцентировавшими отбор как важную составляющую формирования персонала, Г.Эмерсона, обосновавшего предпочтение в управлении решению задач по отбору и найму, М.Вебера, создавшего механизм кадровой селекции и показавшего логику ее связи с дальнейшим существованием работника в организации. Подход Л.Гилбрет отличался изучением отбора при найме с точки зрения его научности, Э.Мэйо и Г.Мюнстерберга - с позиций психологии. У.Френч первый в результате исторического анализа обозначил время появления на предприятии функционального отдела по приему на работу.

Формирование науки управления персоналом, обоснованное в теориях МакГрегора, П.Друкера, других классиков менеджмента, способствовало становлению «научного» этапа в познании и реализации отбора и найма, который связан с именами К.Альтхоффа, Р.Арви, Е.Бартхеля, Й.Бертхеля, В.Глюка, Х.Кнебеля, А.Компы, Г.Линерта, Е.Мута, Г.Шанца, С.Шульца, Х.Шулера, Р.Штейнбуха, Д.Торрингтона, У.Функе, В.Хентце и ряда других зарубежных ученых.

Востребованность отбора при найме строго ограниченными отраслями народного хозяйства в бывшем СССР и ряде других государств нерыночной ориентации способствовала смещению адресности в исследовании этого вопроса на профориентацию, сферу профотбора в структуре которой представляли в отечественной науке О.Апостолов, Н.Даянаев, Р.Джураев, И.Назимов, А.Соловьев и другие исследователи.

Старт рыночной экономики с трансформированным отношением к труду послужил импульсом развития науки управления персоналом, российская школа методологии которой, представленная трудами А.Кибанова, В.Матирко, Ю.Одегова, стала фундаментом для совершенствования теории и практики отбора и найма. Серьезным вкладом в изучение проблемы являются исследования О.Виханского, И.Ворожейкина, Ю.Кокина, М.Разу, А.Филиппова

Теоретико-методические аспекты отбора и найма персонала освещены в работах А.Волгина, В.Дятлова, А.Егоршина, П.Журавлева, А.Лобанова, М.Магуры, Г.Нессонова, А.Силина, Э.Старобинского, В.Травина, В.Шекшни, Г.Щекина и ряда других ученых, обогативших теорию и практику обеспечения предприятия пригодной рабочей силой.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования процедуры найма персонала с одной стороны, и недостаточным обеспечением данного процесса, с другой.

Необходимость обеспечения предприятия пригодной рабочей силой обусловила выбор темы выпускной квалификационной работы: «Практика быстрого найма как эффективный инструмент подбора персонала предприятия».

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать рекомендации по совершенствованию процедуры найма персонала.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования: организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие при процедуре найма персонала.

Гипотеза исследования: Если использовать рекомендации по совершенствованию процедуры найма персонала, то повысятся качественные и количественные показатели предприятия, а также увеличится скорость принятия управленческих решений в области управления персоналом.

Задачи исследования:

1. Изучить основные понятия в системе управления персоналом.
2. Рассмотреть зарубежный и отечественный опыт подбора и найма персонала.

3. Выделить практику быстрого найма как инструмент подбора персонала предприятия.
4. Произвести характеристику ООО «Энергомакс» г. Челябинск.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию процедуры найма персонала в ООО «Энергомакс» г. Челябинск.

Теоретико-методологическая основа исследования: исследования в области отбора и найма персонала освещены в работах А.Волгина, В.Дятлова, А.Егоршина, П.Журавлева, А.Лобанова, М.Магуры, Г.Нессонова, А.Силина, Э.Старобинского, В.Травина, В.Шекшни, Г.Щекина.

Основными методами исследования в выпускной квалификационной работе являются: анализ экономической литературы по теме исследования, систематизация и классификация теоретического материала. обобщение, расчет экономических показателей, графический.

Научная новизна. Разработаны рекомендации по совершенствованию процедуры найма персонала.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления об системе управления персоналом предприятия, в частности о процедуре найма персонала.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию процедуры найма персонала. Материалы исследования могут быть использованы руководителями организаций любой формы собственности.

Экспериментальная база исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Энергомакс» г. Челябинск.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников. Основная часть работы

изложена на 64 страницах, в число которых входит 7 рисунков и 5 таблиц.
Список использованных источников содержит 61 наименование.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Место отбора и подбора кадров в общей системе управления персоналом

Для того чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, прежде всего важно понять её место в общей системе управления

человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть взаимоувязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом и, как кукушонок, выталкивает из гнезда других птенцов, забирая все время и все силы специалистов, но не давая при этом должной отдачи.

Плохо организованный подбор кадров приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т. п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и даже саботаж) [21].

Общий контроль политики в сфере управления персоналом осуществляет высшее руководство, и оно же несет ответственность за её результаты. Политика руководства в отношении персонала (обучение и развитие работников, мотивация персонала, обеспечение хорошего морального климата в организации и др.) оказывает значительное влияние на методы и эффективность поиска и отбора кадров.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Процесс управления персоналом предприятия

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных организационных форм, правил, методов, технологических приемов управленческого воздействия на процесс и условия деятельности работников, их интересы и поведение,

формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей.

В последние годы в управлении персоналом появился стратегический уровень, и стала складываться его четкая система, которую можно разделить на следующие основные подсистемы:

- 1) формирования и развития персонала;
- 2) организация управления им;
- 3) обеспечения процесса управления (кадровое, правовое, методическое, социально-психологическое и т.п.) [5].

Персонал – это личный состав организации, осуществляющий трудовую деятельность на основе договорных отношений с работодателем. Та часть персонала, которая состоит в штате организации, называется кадрами.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Набор и отбор новых работников не только обеспечивают режим нормального функционирования организации, но и закладывают фундамент ее будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа в этих областях кадрового менеджмента, в значительной степени зависят качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации, а также качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Процесс комплектования кадров включает следующие этапы:

- 1) поиск;
- 2) отбор;
- 3) наем;
- 4) распределение по рабочим местам [8].

В деятельности организации многое зависит от начального этапа комплектования кадров: необходимо оценить возможные потери от ошибок при проведении кадровой политики. Для этого следует

рассмотреть состав и структуру затрат на персонал. Структура расходов на персонал определяется как сумма статей расходов на персонал: вербовка персонала, оценка и отбор; обучение (проф. ориентация, тренинги, стажировки, системы повышения квалификации); оплата труда; система поощрения (бонусы, премии); льготы; увольнение; некомпетентность персонала [14].

Привлечение опытных менеджеров по персоналу на этапе комплектования кадров позволит избежать неоправданных расходов организации.

Со времен Первой мировой войны психологи изучали и создавали различные методы измерения отличительных черт человека с целью предсказать будущие служебные достижения сотрудников. Многие исследования в этой области были посвящены тому, в какой степени точны психологические тесты, собеседования и другие методы отбора в определении будущей профессиональной успешности; делались попытки рассмотреть следующие два фундаментальных вопроса:

- 1) как специалисты по подбору персонала могут обеспечить то, что принятые кандидаты будут работать лучше, чем отсеянные?
- 2) как измерить успешность выполнения служебных обязанностей так, чтобы можно было оцепить правильность кадровых решений? [21].

Неудивительно, что первоначальные данные давали противоречивые результаты. В одних исследованиях определенный метод отбора очень хорошо предсказывал последующее выполнение служебных обязанностей. В других исследованиях тот же метод отбора давал значительно менее внушительные результаты. К концу 1970-х был сделан общий вывод о том, что одни методы могут в одних условиях работать хорошо, а в других нет. Когда была создана значительная выборка путем комбинации данных всех

имеющихся исследований, результаты дали более согласованную картину. Они показали, что многие из распространенных методов подбора персонала при условии достаточного соответствия применяемых методов измерения характеристикам должности и человека дают достаточно точные прогнозы [22].

Сегодня первостепенными направлениями службы по работе с персоналом являются кадровое планирование и определение потребностей в персонале, привлечение (подбор), отбор и оценка будущих сотрудников.

Подбор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Можно выделить следующие необходимые условия профессионального подбора:

- 1) существование потребности в подборе работников определенного профиля;
- 2) наличие лиц, из кого можно подбирать;
- 3) участие лица, осуществляющего профессиональный подбор [17].

Для поиска требуемого кандидата менеджер по персоналу (или другой работник отдела кадров) может использовать либо внутренние, либо внешние источники поиска. Внутренние источники представляют собой собственные информационные ресурсы компании, позволяющие "выйти" на кандидата (свой банк данных; объявления внутри компании о вакансии; информация от работников компании, через которых можно выйти на их знакомых или родственников, нуждающихся в подобной работе). К внешним источникам относят любые сторонние информационные ресурсы по кадрам [14].

Чаще всего приходится прибегать и к внутренним, и к внешним источникам (особенно если искать нового сотрудника требуется в

оперативных условиях либо если это «сложная» вакансия, специалисты на которую на рынке труда в дефиците).

Основные способы поиска кандидатов:

1. Использование собственного банка данных. Как правило, у опытного специалиста по персоналу (кадровика) формируется собственная база данных о кандидатах. И при поиске кандидатуры прежде всего просматривается именно она. Преимущество данного способа поиска в его автономности (независимости) и отсутствии дополнительных материальных затрат, но у него есть и недостатки. База данных ограничена: обычно у одного специалиста она небольшая. К тому же потенциальный кандидат мог уже найти работу или куда-нибудь уехать.

2. Поиск в кадровых базах данных (на сайтах) Интернета.

3. Подача объявления о вакансии в СМИ: помещение в газете, журнале, на радио, телевидении, чаще всего кабельном.

4. Обращение в районные центры занятости. Районные центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников, занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых работников, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах.

5. Обращение в рекрутинговые, кадровые агентства. В этом случае наиболее важными являются в первую очередь добросовестность и профессионализм работающих в нем специалистов, а также имя агентства, его известность и рейтинг. Важно, чтобы сотрудники кадровых агентств имели свои приемы выяснения потребностей клиента, поскольку зачастую заказчик или сам не очень хорошо представляет, кто ему нужен, или не может толком объяснить. Иногда может быть более эффективным обращение в разные агентства, поскольку одни сильны, к примеру, в поиске на менеджерские или секретарские позиции, другие – на технические (например, специалистов IT и др.). третьи – персонала для

сферы услуг и т.д. Для правильной постановки задачи агентству необходимо дать подробный профессиональный портрет нужного специалиста и ознакомить агентство с корпоративной культурой предприятия, в которое подбирается кандидат. Важно расставить приоритеты в своих требованиях к кандидату: например, обязательно отличное знание иностранного языка, а возрастные "рамки" могут быть пересмотрены. Со специалистами агентства можно согласовать способы выявления тех или иных качеств кандидата.

6. Распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. К примеру, такой способ поиска оказался наиболее результативным при подборе на вакансию технического работника (уборщицы) в офис крупной российской компании. Этот способ может дать неплохие результаты и при поиске кандидатов на некоторые другие, но, конечно, не на «ключевые» позиции в фирме.

7. Заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания, время. Это зачастую оправдывает себя, поскольку молодые люди более гибко воспринимают новую для них корпоративную культуру, энергичны, креативны, и из них можно вырастить отличных специалистов. Но возможны и неудачи, если способности кандидатов к обучению и развитию недостаточно точно определены. Может быть и такая ситуация: вырастили хорошего специалиста, затратив на его обучение силы и средства, а он ушел, потому что фирма-конкуренция предложила ему зарплату больше. В этом случае налицо недоработки в организационно-воспитательной, мотивационной работе.

8. Информирование знакомых о вакансиях. Недостаток способа - ограниченности выбора, поскольку вряд ли у каждого есть много ищущих работу знакомых, к тому же профессионалов в нужной области.

Преимущество в том, что о кандидате можно получить сведения и рекомендации, что называется, из первых рук. Нужно только правильно подойти к отбору информации.

9. «Лизинг» персонала. Компании используют различные методы сокращения издержек на персонал, стремясь при этом поддерживать максимально высокое качество работы сотрудников. Рекрутинговые агентства предлагают сравнительно новую в России услугу - "лизинг" персонала, хотя с юридической точки зрения данный термин некорректен. Рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию. Это может оформляться, например, как служебная командировка. «Лизинг» позволяет контролировать бюджет компании и регулировать штатное расписание (особенно когда установлены их жесткие ограничения). Рекрутинговая компания может взять на себя зачисление работника в свой штат и оформление с ним трудовых отношений, ведение трудовой книжки, расчет и выплату зарплаты, расчеты с фондами. Дополнением к этому комплексу могут быть страхование жизни и здоровья сотрудника, предоставление временного персонала на сроки отпусков и болезней штатных работников и другие услуги. Кроме того, "лизинг" персонала позволяет компаниям в лице агентства иметь квалифицированного посредника в отношениях с трудовыми и налоговыми инспекциями.

10. Участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

11. Учет возможностей карьерного роста собственных работников. Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности. С ними обсуждаются индивидуальные задачи и перспективы роста, определяются критерии оценки карьерного

продвижения и его предположительные сроки. В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны [23].

Профессиональный отбор персонала – это процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности.

При отборе определяется соответствие возможностей и взглядов кандидатов условиям и особенностям работы на конкретной должности. В малых фирмах, где нет специального подразделения по работе с персоналом, решение по отбору принимает менеджер соответствующего линейного профиля. В крупных и среднего размера фирмах к принятию решения при отборе, как правило, привлечены специалист (менеджер) по персоналу и линейный менеджер. Результатом профессионального отбора должен стать выбор наиболее профпригодного работника [27].

Среднестатистические данные, полученные за последние несколько лет, показывают, что поиск работы является эффективным для непосредственно обратившихся в организацию в 34% случаев, через объявления - в 22, через друзей и родственников - в 19, с помощью специализированных кадровых агентств - в 10 (примерно столько же через центры занятости), наем непосредственно из учебного заведения - в 4, использование ранее созданного резерва - в 3% случаев.

Специалисты кадровой службы в объявлении о работе должны предоставлять претендентам только самую важную информацию, содержащую сведения об организации, работе, требованиях, предъявляемых к кандидату, льготах и поощрениях, данные о том, куда обращаться.

Чтобы привлечение персонала в организацию стало наиболее эффективным, важно снизить вероятность ошибок в подборе и расстановке

кадров, не допустить их текучести. С этой целью применяется ряд принципов привлечения:

- 1) поиск кандидатов, наиболее подходящих для вакантной должности, с использованием различных методов;
- 2) обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, изложенным в заявке на подбор персонала;
- 3) внесение перспективных претендентов в банк данных (резерв) организации в случае отсутствия потребности в них на момент набора кадров;
- 4) удовлетворение ожиданий привлеченных работников [42].

Используя данные принципы, можно избежать дорогостоящих процедур и в то же время обеспечить эффективность технологии найма.

Концепция отбора персонала. С позиций современной теории управления персоналом, служба персонала (даже представленная одним должностным лицом) обязана иметь как концепцию отбора персонала, так и средства для ее осуществления. Концепция отбора персонала напрямую связана с провозглашаемой и рекламируемой концепцией деятельности фирмы (организации), ее организационной культурой.

Иногда менеджер по персоналу сталкивается со следующей ситуацией. По формальным признакам кандидат подходит: собеседование и тестирование дают положительные результаты. И все же кажется, что это не "тот" человек. Как опытный специалист менеджер может предположить, что на прежнем предприятии могла быть иная организационная культура, и поэтому он не сможет "вписаться" в данный коллектив, или что организация находится сейчас на таком этапе, на котором кандидат по тем или иным причинам не сможет эффективно работать (будучи даже неплохим специалистом в своей области) [38].

Критерии отбора. Чтобы отбирать, необходимо сравнивать. Для сравнения же нужна определенная система оценивания. Во многих случаях

отбор сотрудников производится преимущественно на основе их образования. Но это далеко не всегда позволяет достичь требуемого результата. Уровень, характер и качество образования должны учитываться наряду с другими требованиями, предъявляемыми конкретной должностью, конкретной работой.

Важными критериями отбора являются: социальный статус и возраст кандидата, его профессиональный опыт, профессионально важные качества и личностные особенности. Бывает, что по некоторым профессиональным позициям руководители затрудняются с формулировкой критериев отбора. Поэтому задача специалиста по персоналу - уточнить их, обсуждая с администрацией особенности и основные элементы предстоящей деятельности кандидата, а также устраняя возможные расхождения в требованиях [60].

Чтобы выбор был верным, прежде всего, необходимо учитывать обоснованность принятых критериев. Под обоснованностью критерия понимается то, с какой точностью получаемая с его помощью оценка соответствует действительной характеристике кандидата.

Чтобы система отбора работников была результативной, следует использовать только надежные (достоверные) и обоснованные (валидные) методы.

На практике достоверность устанавливается тремя методами.

- 1) «Тестирование – повторное тестирование». Этот метод состоит в проверке группы с последующим повторным ее тестированием аналогичным тестом. Сравнение схожести результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности.
- 2) Метод «Параллельных форм» состоит в сравнении результатов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковы или сходны, можно считать метод достоверным.

- 3) Метод «Разбиение на половины» - состоит в разделении теста на две части с целью определения сходства (или различия) их результатов. И снова, степень этого сходства демонстрирует уровень надежности.

Помимо достоверности оценок, необходимо учитывать валидность принятых критериев отбора. Под валидностью (обоснованностью) понимается степень точности, с которой данный результат, метод или критерий "предсказывает" действительную будущую результативность тестируемого человека, измеряя его навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Термин "валидность" относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. Смысл этого сравнения таков: метод отбора сам по себе может быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче, измеряя не то, что требуется в данном случае [1].

Этапы отбора. Процесс отбора обычно состоит из нескольких ступеней (этапов). Причем сами этапы могут выстраиваться в разной последовательности: например, сначала работодатель может познакомиться с кандидатом по телефону и только потом получит возможность посмотреть его документы или, наоборот, сначала прочитать резюме, а затем пообщаться с ним при личной встрече. Какие-то этапы могут быть опущены. В целом же эти этапы следующие:

1. Анализ представленных документов.
2. Предварительная беседа (по телефону или при встрече) с целью ознакомления с кандидатом. На этом этапе можно подробнее узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках.
3. Ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты. Обычно в анкету включаются вопросы личного характера (дата и место рождения, адрес проживания, образование и т.д.), относящиеся к прежним

местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношения к различным явлениям социальной жизни и др.

4. Собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере структурированное и формализованное, может проводиться в устной или письменной форме.

5. Тестирование (психологическое, психофизиологическое, профессиональное, интеллектуальное), испытания. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования (так называемая "батарея тестов"), соответствующая конкретной вакансии. Тестирование может быть индивидуальным или в составе группы, проводиться в один день или в течение нескольких.

6. Проверка рекомендаций. Зачастую от предыдущего руководителя или коллег кандидата можно не только выяснить какую-либо информацию о претенденте, но и получить полезные сведения о том, в чем этот человек силен или какие с ним могут быть проблемы. Однако предыдущий руководитель или кто-либо из бывших коллег кандидата могут быть необъективными в его оценке, особенно в случае, если не сошелся с ним во взглядах.

7. Анализ результатов.

8. Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

9. Подготовка проекта трудового договора. В случае положительного решения о приеме на работу сотруднику сообщается список необходимых документов, с ним согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора. К этому сроку на основе типового трудового договора составляется проект с учетом всех особенностей конкретной должности, который получает одобрение руководителя подразделения.

10. Заключение трудового договора и оформление необходимых документов [18].

1.2 Зарубежный и отечественный опыт подбора и найма персонала

В условиях современного наукоемкого производства и жесткой рыночной конкуренции «качество» человеческих ресурсов – определяющий фактор выживания и экономического положения участвующих в мировой конкурентной борьбе фирм. Подбор и отбор персонала на определенные должности и раньше старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество приобретаемых «ресурсов» во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Однако в прошлом корпорации ограничивались оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе [33].

В настоящее время фирмы перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соответствующих требованиям соискателей. Параллельно идет совершенствование процедуры отбора и подбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без участия службы управления персоналом, полагаясь на свою интуицию, опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы претендента. Частые ошибки «исправлялись» увольнением. Осознание неэффективности подобного подхода с точки зрения затрат на его реализацию и с позиции обеспечения потребностей в ЧР подталкивает к формированию и применению более обоснованных и надежных процедур. Повышение эффективности и надежности отбора достигается последовательным применением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на методах их выявления и источниках информации. Кандидатуры последовательно «просеиваются» сквозь сито нескольких ступеней такой проверки [21]. Принципиальные этапы,

ведущие к замещению вакантной должности специалиста или управляющего:

- 1) разработка минимальных требований к кандидату на должность; дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими минимально необходимую квалификацию для исполнения должностных обязанностей;
- 2) привлечение для участия в конкурсе максимального числа кандидатов, отвечающих этим требованиям;
- 3) проверка претендентов с использованием ряда формальных инструментов отбора в целях отсева худших, проводимая службой управления человеческими ресурсами;
- 4) отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур, обычно осуществляемый линейным руководителем с учетом заключения служб управления персоналом и данных проведенных проверок и испытаний [33].

В организации отбора участвуют линейные руководители и служба управления ЧР. Непосредственному руководителю (а иногда и более широкому кругу управляющих), участвующему в отборе на начальном и заключительном этапах, принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных службой управления человеческими ресурсами [2].

Противопоставление прав и обязанностей линейных руководителей и специалистов службы управления человеческими ресурсами ошибочно. В 1980-е годы консультативные фирмы по управлению стали уделять большое внимание разработке вопросов, связанных с повышением эффективности использования трудовых ресурсов, с подбором, подготовкой и расстановкой управленческих кадров.

Появилась особая группа консультативных фирм, занимающихся решением данных проблем. Центральным моментом в их деятельности

является оценка управленческих работников, в частности руководителей. Подбор и выдвижение кадров, их стимулирование, выработка должностных инструкций, создание должностной структуры заработной платы, т. е. решение организационных проблем и вопросов материального и морального стимулирования, – все это осуществляется на основе существующей в настоящее время развитой системы оценок должностей и персонала. Лидируют в этой области США.

В последние годы в индустриально развитых странах, особенно в США, разработаны различные методы оценки, используемые консультативными фирмами в своей деятельности. Большое распространение в США приобрел метод «оценочных центров», позволяющий выявить и оценить потенциальные способности работников, определить их пригодность к конкретному виду управленческой деятельности и конкретному уровню управления. Этот метод сочетает оценку способностей работников с тренировкой управленческих кадров и дает рекомендации относительно путей дальнейшего совершенствования работника как руководителя.

Зарубежные специалисты характеризуют метод оценочных центров как комплексный, множественный подход к оценке управленческих кадров, включающий частные методы оценок (различные формы деловых игр, тестов, разбор хозяйственных ситуаций, «баскет метод» и т. д.). Базируясь на качественной основе, метод оценочных центров позволяет оценить руководителя по определенному набору качеств-критериев. По мнению американских специалистов, метод оценочных центров универсален, обладает большой гибкостью и успешно может быть применен в различных отраслях, учреждениях, министерствах и ведомствах, а также на различных уровнях должностной иерархии [33].

Проверка этого метода в США фирмами «Америкэн Телеграф энд Телефон» (далее – АТТ), «Стандарт Ойл» показала его большую точность

и надежность по сравнению с другими наиболее распространенными методами.

Было, в частности, установлено, что кандидаты, выдвинутые на руководящие должности на основании результатов, полученных методом оценочных центров, в 2-3 раза лучше справляются со своими обязанностями, чем лица, отобранные обычным способом.

Практика показала, что использование комплексной методики, разрабатываемой и применяемой центрами оценок, имеет очевидные преимущества по сравнению с другими видами подбора руководителей, а именно:

- 1) возможность переподготовки руководящих кадров в соответствии с их оценкой;
- 2) создание условий для самооценки при выборе кандидатов на продвижение;
- 3) предоставление обследуемым кандидатам информации об их достоинствах и недостатках, что облегчает молодым руководителям правильное планирование собственного развития, а его организаторам – правильный выбор содержания и методов обучения;
- 4) дифференциация техники оценок и увязка критериев с существующими требованиями к будущей работе кандидата на предприятии;
- 5) непосредственное сравнение с сопоставлением целого ряда кандидатов на определенные должности;
- 6) подключение к процессу поиска талантливых руководителей людей с опытом руководящей работы и самих кандидатов [33].

Недостаток рассматриваемого метода – большая трудоемкость в подготовительной фазе.

В ФРГ отбор кандидатов для занятия руководящих должностей в государственном и частном секторах все чаще опирается на научные подходы. Выработаны и апробированы специальные системы оценки кандидатов, проверки их профессиональных и личностных качеств. Для выявления специалистов, потенциально пригодных для руководящей работы, широко используются новейшие методы психологического тестирования [60].

Основное внимание при отборе кандидатов фирма «П и М» уделяет профессиональной квалификации, психологическим качествам и коммуникабельности, т. е. умению работать с людьми. При этом в общей шкале профессиональной ценности работника 30 % приходится на долю его квалификации, 30 % – на психологические возможности и 40 % – на коммуникабельность. Большое значение при отборе кандидата придается личным контактам с ним. Выработаны разные схемы проведения бесед (в зависимости от уровня должности, на которую подбирается кандидат), предусматривающие, например, семинар-экзамен для специалиста-кандидата на руководящую должность относительно низкого уровня. На такой семинар обычно приглашаются все кандидаты на рассматриваемую вакантную должность из числа работников данной фирмы. Рекомендуется собирать одновременно не более 12 человек. Присутствуют на семинаре также 6 наблюдателей – представители дирекции фирмы-заказчика и специалисты консультационной фирмы. Все они оценивают кандидатов при решении поставленной задачи или обсуждении предложенного вопроса [33].

Специальный консультант формулирует установки, характеризующие особенности развития тех или иных производственных ситуаций, и направляет ход дискуссии кандидатов. Иногда на таких семинарах кандидаты знакомятся с реальными деловыми документами по вопросам, требующим практического решения. Проведение подобных

семинаров, практикуемых обычно кадровыми службами фирм, организуется консультантами в компаниях, которые являются постоянными клиентами консультационных фирм.

На ключевую руководящую должность в японской компании сотрудник может попасть, лишь отработав в ней около 15 лет. Система позднего отбора стимулирует долгосрочную конкуренцию, побуждает работников постоянно повышать свою квалификацию, практически исключает ошибки при назначении и имеет ряд других неоспоримых достоинств. Но она же тормозит самореализацию талантливых молодых работников, выдвижение на руководящие посты хотя и не имеющих нужного стажа, но грамотных специалистов [51]. Этих недостатков нет у системы раннего отбора, позволяющей быстро выявить кандидатов в управленцы и вырастить из них прекрасных руководителей, что имеет огромное значение для предприятия, особенно в переломные моменты его развития. Однако эта система способствует формированию замкнутой элитной прослойки, попасть в которую у большинства нет никаких шансов. Тем самым значительная часть специалистов лишается довольно мощных стимулов к повышению квалификации, что в перспективе может создать для компании серьезные проблемы. По мнению известного японского специалиста в области управления К. Коикэ, будущее, по-видимому, за способом позднего отбора. Он более демократичен, дает возможность проявить свои интеллектуальные способности большему числу сотрудников, что полностью отвечает долгосрочным интересам фирмы [33].

Необходимость более полно использовать творческий потенциал управленческого персонала среднего уровня диктует необходимость пересмотра многих традиционных форм работы с ним. Так, руководители многих японских компаний начали сомневаться, что каждый выпускник престижного университета обязательно станет выдающимся

руководителем [4]. Например, А. Морита, будучи президентом компании «Сони», в своей книге «Не обращайтесь на школьные отметки» писал, что судить о человеке следует не по его отметкам и не по учебному заведению, которое он окончил, а по проявленным способностям, достигнутым успехам и потенциальным возможностям. Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение.

В этом отношении философия отбора персонала на американских фирмах отличается от философии современной японской системы управления. При отборе работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимые для немедленного вхождения в должность, сосредоточивая внимание на личностном потенциале и качестве образования.

Объясняется это тем, что японский рабочий или служащий принимается в организацию, как правило, на долгий срок. Даже выпускники лучших вузов в Японии первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение в части приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит на самой фирме. Отбор в высшее и среднее звенья управления также проводится преимущественно из работников самой фирмы и с учетом принципа старшинства. Вся система работы с кадрами в крупных фирмах приспособлена к пожизненному найму [33].

При всей перспективности японской модели очевидно, что за редким исключением она не может быть рекомендована и реализована в нынешней ситуации экономического кризиса и неопределенности условий хозяйственной деятельности отечественных организаций.

В практике работы с кадрами руководителей выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей:

- 1) замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации;
- 2) замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов;
- 3) продвижение на вышестоящую должность собственных сотрудников, имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии;
- 4) сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей [22].

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем предъявляемым требованиям. Организации сегодня применяют методы по развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической подготовке к воспитанию у них большой ответственности. Однако при этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях, включая хорошую работу с резервом, считается необходимым проводить замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т. е. путем рассмотрения нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов [33].

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка их деятельности не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом

внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями – все эти перемещения предполагают значительные изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов [17].

В американской практике признано, что правильные кадровые решения не могут быть найдены до тех пор, пока требования к должности не определены настолько хорошо, что отдельные кандидаты могут быть соизмерены относительно установленных нормативов [33].

При определении требований к кандидатам на должность руководителей в американских фирмах базируются на правилах, которые можно сформулировать следующим образом:

- 1) всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс – даже лучшие работники имеют недостатки; ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь;
- 2) разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности;
- 3) руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку и при установлении требований к должности проводить четкое разграничение между качествами, которые нужно обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительные требования к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно нежелательно. В таких случаях требования к должности

- следует ограничить качествами, при отсутствии которых кандидат не сможет выполнять работу;
- 4) повышение требований к качествам сегодня может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем;
 - 5) четкое определение требований к должности исключает неизбежный субъективизм оценок;
 - 6) чем большее число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты; чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на компромисс по ряду важных качеств;
 - 7) при определении квалификационных требований для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования показывают, что климат организации, характеры других членов руководства также обуславливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность [33].

1.3 Практика быстрого найма как инструмент подбора персонала предприятия

Наем персонала – вторая после планирования функция службы управления персоналом, которая является одной из ключевых для эффективной деятельности организации в будущем. В современных

условиях постоянно растущей конкуренции каждое предприятие нуждается в хорошо обученных, квалифицированных сотрудниках, которые будут оказывать содействие в достижении целей и задач, поставленных руководством. Профессионализм и деловые качества работников являются важными показателями качественного функционирования предприятия. Однако если брать во внимание тот факт, что персональные отличия работников в умениях, навыках, знаниях, мотивации и других характеристиках весьма велики, напрашивается вывод о том, что предприятиям необходимо разрабатывать собственные специфические методики найма наиболее подходящего персонала.

Кибанов А. Я. в своей работе отмечает, что «наём в свою очередь – это сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе» [2].

Малова В. М. делает акцент на том, что «наём на работу – 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» [4].

По мнению Прыткова Р. М., «наём персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными личными качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием» [6].

Понятие найма персонала можно рассматривать с разных сторон, в широком и узком смысле. Можно заметить, что в некоторых работах наём персонала рассматривается как отдельный процесс конкретно приема и оформления нового сотрудника в организации. Тараненко О. Н. в своей

работе «Основы управление персоналом» дает следующее определение отбора персонала: «Отбор персонала – процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту». Отбор персонала – это процесс анализа профессиональных и психологических качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенной должности или рабочем месте и выбора из совокупности кандидатов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. В толковом словаре по управлению персоналом Масловой В. М. можно найти следующее определение термину «подбор персонала»: «Подбор персонала – процесс поиска кандидатов на имеющиеся вакантные должности через внутренние и внешние источники с учетом квалификационных требований к должности и рабочему месту» [4].

Все вышеуказанные понятия позволяют увидеть, что наём персонала – сложный и важный этап, в процессе которого предприятие обеспечивает себя высококвалифицированными сотрудниками для эффективного функционирования системы управления персоналом и организации в целом [41].

Сущность найма персонала заключается не только в подписании трудового контракта, но и других мероприятиях, направленных на определение долгосрочной потребности в работниках. Эти меры включают установление политики в сфере привлечения работников и стратегическое планирование персонала. Необходимо также отметить, что основные положения, связанные с процессом найма персонала, отображаются в Трудовом Кодексе РФ (ст. 17 ТК РФ) и таких локальных нормативных актах предприятия, как: положение о подборе персонала, положения структурных подразделений, трудовой договор, должностная инструкция

работника, правила внутреннего трудового распорядка. При осуществлении отбора, подбора и найма персонала организация неукоснительно должна следовать положениям законов РФ, касающихся трудовых отношений, Постановлений Правительства РФ, ведомственных и других нормативно-правовых актов, касающихся трудовых отношений. Соответствие законодательству является обязательным требованием ко всем системам управления персоналом и во всех странах [8].

Следует сказать, что спросом за рубежом пользуются нестандартные способы поиска кадров. В основном к ним относят: рекламную рассылку в Интернете по электронным почтам, поиски на конференциях тематического характера и на профессиональных выставочных мероприятиях, привлечение собственного штата работников для поиска новых специалистов с последующей выплатой премии, подписку на множество тематических веб-ресурсов, занимающихся размещением объявлений соискателей и работодателей, завлечение персонала разных профессий из провинциальных регионов с низким уровнем жизни населения и другие методы [32].

Сегодня российский опыт найма персонала во многом стал ориентироваться на западную практику, но всё же сохранил свои отличительные черты. На российском рынке труда работодатели начали интенсивно инвестировать в человеческий капитал своих работников. В связи с этим вакансии в организациях теперь чаще заполняются в большей мере внутренними кандидатами. Согласно недавним опросам руководителей, большая их часть обучает персонал на рабочих местах или обращается к сторонним организациям (различные курсы повышения квалификации). В российской практике приоритетным каналом поиска персонала является поиск по рекомендациям сотрудников, коллег и знакомых, а решающими критериями служат технические, специальные навыки и возраст. Для усовершенствования российской практики найма

персонала следует в будущем создавать различные новые разработки, порядки или дополнения к существующей методике найма сотрудников.

Типовая модель осуществления найма и взаимосвязанных с ним процедур в организации представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Типовая модель осуществления найма и взаимосвязанных с ним процедур в организации

Процесс найма работников имеет свою специфику на каждом предприятии, однако это не мешает выделить основные его этапы, которые работники отдела кадров (департамента управления человеческими ресурсами, службы персонала и т. д.) или отдельные должностные лица обязаны по большей части соблюдать.

Основные этапы процесса найма персонала представлены на рисунке

3.



Рисунок 3 – Основные этапы процесса найма персонала

Наём на работу осуществляет кадровая служба компании (отдел кадров). Она занимается и поиском, и подбором персонала, и его обучением [43].

В современных условиях принято выделять следующие формы найма персонала:

- 1) контрактная форма найма на работу. Представляет собой заключение срочного договора с определением конкретного срока начала и окончания работы. Отличается эта форма от

обычного трудового договора более свободным определением его условий для обеих сторон;

- 2) постоянная работа. При такой форме найма гарантируется полный социальный пакет, определяются строгие условия, касающиеся выполнения обязанностей работника, а именно график работы и система оплаты труда;
- 3) работа по найму с частичной занятостью. Является подработкой для людей, имеющих постоянное место работы либо для пенсионеров или студентов;
- 4) добровольная работа. Данный вид найма не предполагает оплаты труда, и основывается на добровольном согласии кандидата на должность;
- 5) лизинг – персонал предоставляется агентством для решения трудовых задач вашего предприятия, но фактически работники находятся в штате нашей компании;
- 6) удаленная работа – сотрудники работают вне офиса;
- 7) аутстаффинг – передача своих сотрудников в штат другой компании;
- 8) временный персонал – нанимается на короткий период времени для решения текущих задач;
- 9) аутсорсинг – рабочие задачи решают сотрудники сторонней компании [22].

При осуществлении найма персонала необходимо соблюдать следующие принципы:

- 1) комплексность – всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем);

- 2) объективность – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение;
- 3) непрерывность – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;
- 4) научность – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий [52].

Выводы по первой главе

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных организационных форм, правил, методов, технологических приемов управленческого воздействия на процесс и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей.

Наем персонала – многогранное понятие, содержащие в себе сложные процессы и процедуры, тщательное выполнение которых способствует успешному функционированию всей организации.

При изучении данного явления многими авторами выделены такие связанные понятия, как отбор и подбор персонала. В этой связи необходимо рассматривать и оценивать сам процесс найма не как отдельного звена, включающего лишь прием и оформление на работу. При анализе необходимо рассматривать все процедуры, начиная с поиска персонала. При выборе той или иной формы найма персонала необходимо учитывать специфику деятельности организации, организационную культуру, экономическую ситуацию предприятия, ее имидж и такие

внешние факторы, как состояние рынка труда, уровень безработицы в регионе, демографические факторы и т. д.

Для более эффективной реализации процесса найма персонала следует:

- 1) рассматривать маркетинг и отбор кадров не только как поиск подходящего специалиста для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть связаны с общим контекстом стратегического кадрового плана и со всеми реализуемыми программами в сфере управления персоналом;
- 2) принимать во внимание не только уровень профессиональной компетенции претендентов, но и то, как новые сотрудники будут вписываться в социальную и культурную структуру организации;
- 3) организовать полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем соискателям-кандидатам на должность;
- 4) различать понятие отбор и подбор персонала. В ходе отбора осуществляется поиск людей под установленные требования к определенной должности, виду деятельности, решению других задач работы с персоналом. В процессе же подбора происходит поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности с известными возможностями, профессиональным опытом, стажем, способностями человека.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕДУРЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА ООО «ЭНЕРГОМАКС» Г. ЧЕЛЯБИНСК

2.1 Характеристика ООО «Энергомакс» г. Челябинск

Базой исследования выступает «Энергомакс» г. Челябинск. Общество с ограниченной ответственностью (далее – ООО) «Энергомакс» создано в 2013 году для выполнения электромонтажных работ. За небольшой период существования предприятия выполнялись работы по электромонтажу на территории г. Челябинска, а так же в других населенных пунктах Челябинской области. Офис компании расположен г. Челябинск, ул. Работниц, дом 72, офис 4. e-mail: info@emaks74.ru [61]

Предприятие является коммерческой организацией. Оно самостоятельно на свой риск осуществляет деятельность, направленную на получение прибыли. В своей деятельности ООО «Энергомакс» руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Уставом и другими обязательными для исполнения нормативными актами. ООО является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Энергомакс» самостоятельно планирует свою деятельность и перспективы развития, исходя из спроса на оказываемые работы и услуги, необходимости обеспечения развития ООО, получения прибыли. Оно самостоятельно устанавливает расценки на свои услуги в соответствии с действующим законодательством, условиями договоров и конъюнктурой рынка. Имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для

осуществления видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Основными целями ООО «Энергомакс» являются:

- 1) удовлетворение запросов основного производства и заказчиков – юридических и физических лиц;
- 2) повышение качества услуг;
- 3) обеспечение прибыльности предприятия для его дальнейшего развития [61].

Основными видами деятельности ООО «Энергомакс» являются:

1. Строительная деятельность, в том числе: разработка проектно-сметной, конструкторско-технологической и другой документации; организация и выполнение на территории Российской Федерации и за ее пределами следующих видов работ:

- 1) электромонтажных (монтаж систем и устройств связи; монтаж КИПиА; монтаж систем сигнализации, блокировки, автоматизации, охраны и контроля; монтаж технологического оборудования, систем, технологических линий и устройств; монтаж вычислительной техники);
- 2) пуско-наладочных;
- 3) сервисных;
- 4) обслуживающих;
- 5) проектно-конструкторских, технологических;
- 6) монтаж автоматических систем управления, пожарно-охранной сигнализации;
- 7) ремонтных.

2. Сервисное обслуживание всех видов систем (монтаж, наладка, ремонт).

ООО «Энергомакс» на вновь строящихся и реконструируемых объектах выполняет следующие виды работ:

- 1) монтаж ВЛ до 220 кВ, кабельных ЛЭП до 35 кВ (в том числе с использованием кабелей с изоляцией из сшитого полиэтилена);
- 2) монтаж подстанций и открытых распределительных устройств до 220 кВ;
- 3) монтаж КИПиА, устройств РЗАиТ, устройств видеонаблюдения и т.д.;
- 4) монтаж силового электрооборудования и наружного и внутреннего освещения объектов жилья, социального и культурно-бытового назначения;
- 5) монтаж линий связи с применением волоконно-оптических кабелей.

Выполнение такого широкого спектра работ осуществляется силами высокопрофессионального коллектива из 29 человек и хорошо оснащенной производственной базы (2022 год). На рынке оказываемых услуг в г. Челябинск, ООО «Энергомакс» занимает достаточно устойчивое положение, на данном предприятии постоянно имеется определенный набор работ и постоянные заказчики и потребители [61].

Не много из организаций в регионе может сравниться с возможностями ООО «Энергомакс» при выполнении на любых объектах разных видов электромонтажных работ. В число преимуществ ООО «Энергомакс» входит наличие собственного монтажного участка, что позволяет выполнять электромонтажные работы, начиная с составления задания на проектирование и расчета нагрузок, и заканчивая проведением пусконаладочных работ и сервисного обслуживания, значительно снижая при этом сроки исполнения работ.

ООО «Энергомакс» берет на себя ответственность за безопасность, надежность, эстетичность смонтированных электротехнических инженерных систем и изготовленного оборудования, а также за качество предоставляемых услуг. Стремится достигнуть оптимального соотношения цены и качества. Кроме того, постоянно расширяет номенклатуру

выполняемых строительно-монтажных работ за счет применения новейших материалов и технологий [61].

Управление предприятием должно осуществляться на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

Следует отметить, что структура управления может изменяться во времени в соответствии с динамикой масштабов и содержания функций управления, в связи с изменяющимися требованиями окружающего мира и т.п. В основу структуры управления предприятием положена определенная система. Известно три основные системы управления производством: линейная; функциональная; смешанная [23].

На ООО «Энергомакс» используется линейно-функциональная структура управления. Она представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой из них сформирована иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Между отдельными подразделениями ООО «Энергомакс» существуют как вертикальные, так и горизонтальные связи. Вертикальные связи - это связи руководства и подчинения, например, связь между начальником предприятия и начальниками участков. Горизонтальные связи - это связи коопераций равноправных элементов.

Схематически управленческую структуру можно представить в виде схемы – рисунок 4.

ООО «Энергомакс» возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (собственниками предприятия) и трудовым коллективом. Он представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с

трудоым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия.

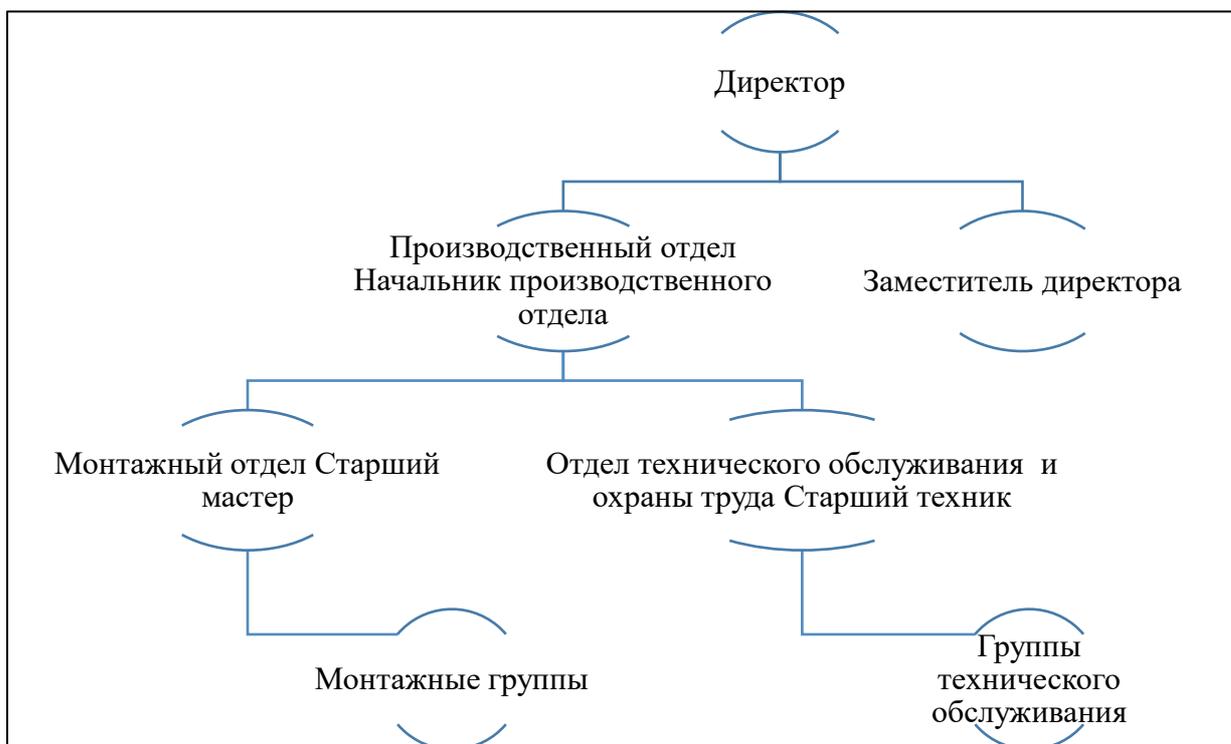


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Энергомакс»

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются: начальник производственного отдела и заместитель директора.

Начальник производственного отдела осуществляет подготовку производственного процесса, контроль производственной деятельности, составляет графики строительства и обеспечения его материально-техническими ресурсами, принимает от заказчика проектно-сметную документацию, контролируя ее своевременное поступление, комплектность и качество, участвует в осуществлении сметной деятельности, разработке проектов производства работ, заявок на участие в подрядных торгах, контролирует работу по техническому обслуживанию. Отвечает за подготовку проектной документации объекта,

согласование проектной документации, сдачу объектов.

Старший мастер монтажного отдела руководит работой монтажных групп предприятия, несет ответственность за выполнение плана, работу на строительных объектах, использование новейшей техники и технологии, а также отвечает за выполнение требований по охране труда и технике безопасности, экологической безопасности.

В задачи старшего техника входит контроль работы групп технического обслуживания объектов, обеспечивает надзор и контроль за соблюдением требований охраны труда в соответствии с положениями Трудового Кодекса и иных нормативных актов, регулирующих взаимоотношения в области охраны труда; несёт ответственность за выполнение требований техники безопасности на рабочих местах предприятия, обучение обслуживающего персонала безопасным методам работы.

На строительном участке роль начальника выполняет мастер, который осуществляет оперативный контроль за ходом строительных работ, следит за соблюдением календарного графика работ, устраняет причины, нарушающие нормальный режим работы, осуществляет контроль за качеством готовых объектов, разрабатывает предложение по предупреждению и уменьшению отклонений от проекта. Осуществляет также подачу распоряжений бригадирам по ходу работы.

Бригадиры несут основную производственную нагрузку и заняты выполнением строительных работ. Отвечают за соответствие выполняемых работ на объектах строительным чертежам, актам выполненных работ и расчетам потребности материалов, отвечают за своевременное проведение технических осмотров, ремонтов оборудования, соблюдение техники безопасности.

Заместитель директора осуществляет учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами,

устанавливает результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, руководит работой по планированию и экономическому стимулированию на предприятии, повышению производительности труда, выявлению и использованию производственных резервов улучшению организации производства, труда и заработной платы, организации хозрасчета и др.

На предприятии используется две формы оплаты труда рабочих: повременная и сдельная. Повременщикам начисляется зарплата, исходя из тарифных ставок с применением поправочного коэффициента в соответствии с разрядами и фактически отработанным временем. Рабочими-повременщиками являются: монтажники, техники. Для специалистов, занятых в производстве, применяется поощрение с использованием коэффициента трудового участия, который определяется индивидуально комиссией во главе с директором ежемесячно (ежеквартально). Зарплата директора и линейных руководителей начисляется, исходя из заключенных с ними контрактов.

В таблице 1 представлен количественный состав предприятия.

Таблица 1 – Списочная численность сотрудников ООО «Энергомакс»

Показатель	2020г., чел.	2021г., чел.	Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
Списочная численность сотрудников	27	23	-4	87

В таблице 2 представлен состав персонала предприятия.

Таблица 2 – Категории персонала ООО «Энергомакс»

№	Категория персонала	Численность персонала, чел.	
		2020 г	2021 г.
1	Директор	1	1
2	Заместитель директора	1	1
3	Начальник производственного отдела	1	1
4	Старший мастер	1	1
5	Старший техник	1	1
6	Монтажная группа	12	10
7	Группа технического обслуживания	10	8

Исходя из таблиц 1 и 2 установлено, что сократилось число сотрудников в монтажной группе и группе технического обслуживания, что негативно сказывается на результативность деятельности предприятия.

Несмотря на успешную деятельность на предприятии нет структурированного подхода к поиску, отбору и найму персонала. Схема найма персонала приведена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Процедура найма персонала ООО «Энергомакс»

На схеме видно, что процесс поиска нового персонала на предприятии первоначально представлял собой последовательность действий, которые часто повторялись и требовали затрат большого количества времени.

2.2 Совершенствование процедуры найма персонала в ООО «Энергомакс» г. Челябинск

ООО «Энергомакс» – компания, выполняющая широкий спектр электромонтажных работ. История ООО «Энергомакс» началась в 2013 г. Сегодня ООО «Энергомакс» занимает лидирующее место как в производстве электромонтажных работ, так и в техническом обслуживании на территории Челябинской области. Несмотря на успешную деятельность предприятия, процедура найма персонала не отвечает современным требованиям, в компании нет структурированного подхода к поиску, отбору и найму персонала. В рамках написания выпускной квалификационной работы была предложена процедура найма персонала, которая позволит упростить и ускорить этот процесс. Процедура схематично представлена на рисунке 6.

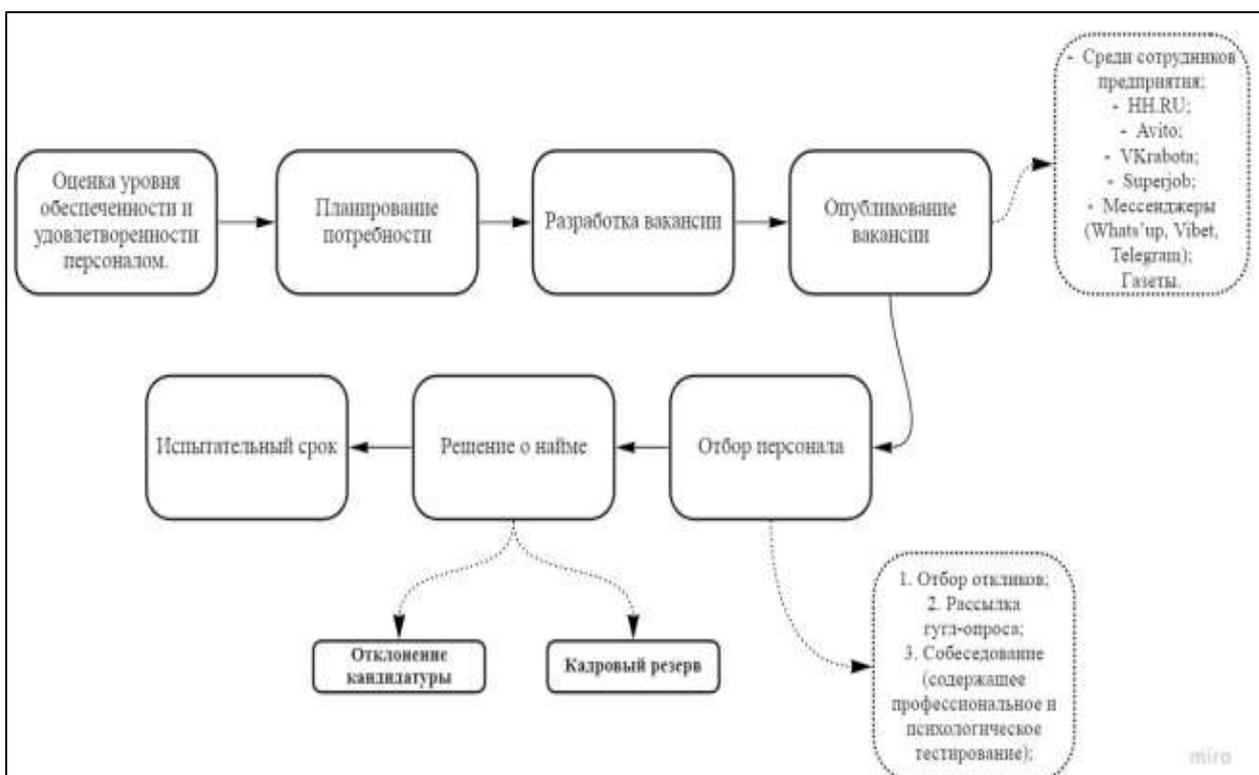


Рисунок 6 – Усовершенствованная процедура найма персонала
ООО «Энергомакс»

Разработанная процедура найма персонала позволяет руководству предприятия экономить время, деньги и силы на поиск новых сотрудников. Ее внедрение в компании уже принесло свои плоды, но еще не в полной мере. Тем не менее уже сейчас можно провести сравнительный анализ статистических данных до и после внедрения новой процедуры найма. Сопоставим количественный и качественный состав персонала предприятия, а также текучесть кадров за 2021–2022 гг.

В таблице 3 представлен количественный состав предприятия.

Таблица 3 – Списочная численность сотрудников ООО «Энергомакс»

Показатель	2021г., чел.	2022г., чел.	Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
Списочная численность сотрудников	23	29	6	126

В таблице 4 представлен состав персонала предприятия.

Таблица 4 – Категории персонала ООО «Энергомакс»

№	Категория персонала	Численность персонала, чел.	
		2021 г	2022 г.
1	Директор	1	1
2	Заместитель директора	1	1
3	Начальник производственного отдела	1	1
4	Старший мастер	1	1
5	Старший техник	1	1
6	Монтажная группа	10	12
7	Группа технического обслуживания	8	12

Так, из таблицы 3 видим, что численный состав компании увеличился на 5 чел., или на 26 %. Это обусловлено ростом компании, а также внедрением нового подхода к найму персонала.

В соответствии с таблицей 4 можно сделать вывод, что монтажные группы и группы технического обслуживания полностью укомплектованы сотрудниками.

В таблице 5 представлены аналитические данные по уровню образования персонала ООО «Энергомакс». Установлено, что по

введенной системе найма персонала за период 2021-2022 год было принято 6 новых сотрудников, из них 4 человека имеют среднее специальное образование по профилю деятельности (Направление Монтаж, техническое обслуживание и ремонт электронных приборов и устройств), и 2 человека имеют высшее образование (Направление Электроэнергетика и электротехника).

Таблица 5 –Уровень образования персонала ООО «Энергомакс»

Уровень образования	2021г.		2022г.		Абсолютное изменение, чел.
	чел.	уд.вес	чел.	уд.вес	
Среднее профессиональное образование:	18	0,69	22	0,69	4
в том числе профиль	10	-	14	-	4
Высшее образование: бакалавриат, специалитет	5	0,22	7	0,24	2
Высшее образование: магистратура	2	0,09	2	0,07	0
Численность персонала	23	1	29	1	6

Такая статистика обусловлена введением дополнительного тестирования в процессе найма персонала, что позволяет увидеть способности и профессиональные качества кандидата на должность до того, как его примут в штат. Количество уволившихся сотрудников ООО «Энергомакс» за 2020–2022 гг. приведено на рисунке 7.

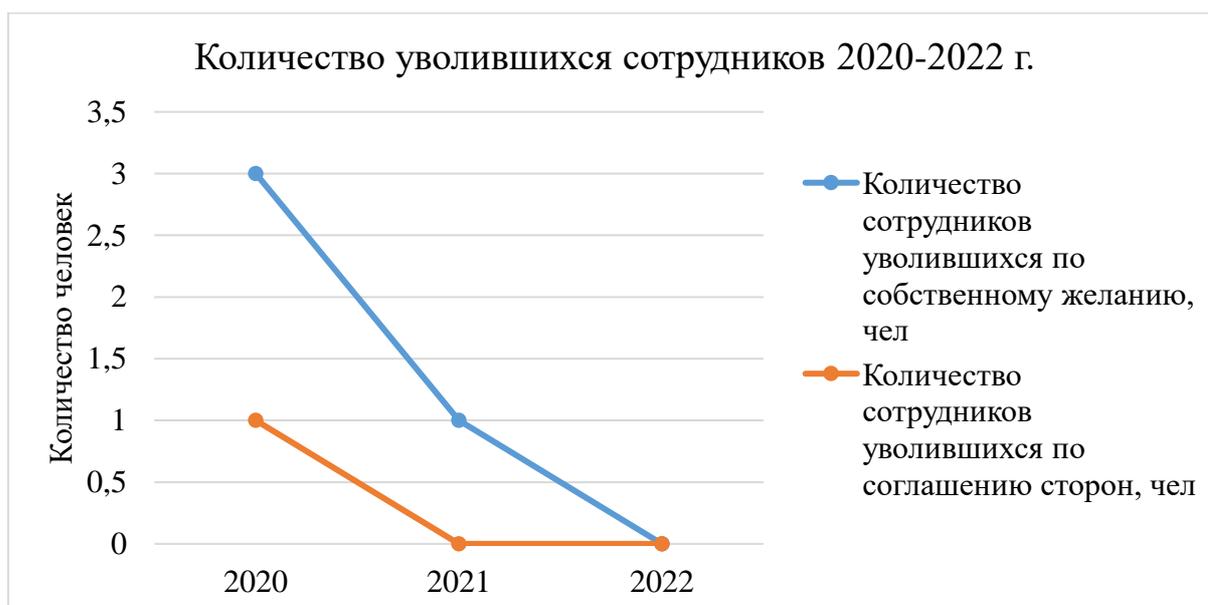


Рисунок 7 – Количество уволившихся сотрудников ООО «Энергомакс» за 2020–2022 гг

Из рисунка 7 следует, что текучесть кадров в компании снизилась благодаря введению четкой процедуры найма персонала. Еще на этапе отбора руководство предприятия видит цели и возможности каждого из кандидатов, что позволяет сделать своевременный отсев.

Подводя итоги, можно сказать, что нами были рассмотрены лишь основные аспекты процедуры найма персонала на предприятиях. Тем не менее путь каждой организации от поиска до найма кандидата индивидуален и имеет свои особенности, зависящие от совокупности факторов, которые обязательно необходимо учитывать.

Можно выделить общие универсальные, пути коррекции перечисленных выше проблем.

1. Выработка единого стандарта найма. Имеется в виду вычленение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании. Это не портрет «идеального кандидата вообще», а именно подходящего для данной конкретной компании, с ее реально существующей корпоративной культурой.

2. Доведение стандарта подбора до руководителей. Воспитание у линейных руководителей ответственности за принимаемые ими решения о приеме в подразделение того или иного сотрудника. Прекращение тактики «перебора» сотрудников по принципу «кому надо - приживется, а если нет - так мы новых найдем».

3. Разработка и внедрение единого механизма принятия решения по кандидатам. Это значит, что должно быть четко решено и отработано на практике, во сколько этапов происходит подбор кандидатов (обычно более трех этапов - нецелесообразно), кто конкретно принимает решения по кандидатам на конкретные позиции, в каких случаях решение принимается единолично, в каких – коллегиально.

4. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов. Максимально корректная, четкая информация должна

предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована компания, на всех этапах взаимодействия с ним — от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение. Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения. Часто лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплескивая свое недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. Естественно и закономерно, что в последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

5. Планирование потребностей в персонале заранее. Если новый сотрудник нужен в связи с увольнением прежнего, то, как правило, есть около двух недель для подбора нового специалиста, пока прежний сотрудник «дорабатывает» обязательные две недели.

Выводы по второй главе

Базой исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Энергомакс», созданное в 2013 году для выполнения электромонтажных работ. За небольшой период существования предприятия выполнялись работы по электромонтажу на территории г. Челябинска, а так же в других населенных пунктах Челябинской области.

В своей деятельности ООО «Энергомакс» руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Уставом и другими обязательными для исполнения нормативными актами.

Основными целями ООО «Энергомакс» являются:

- 1) удовлетворение запросов основного производства и заказчиков – юридических и физических лиц;
- 2) повышение качества услуг;
- 3) обеспечение прибыльности предприятия для его дальнейшего развития.

Основными видами деятельности ООО «Энергомакс» являются: строительная деятельность, в том числе: разработка проектно-сметной, конструкторско-технологической и другой документации; организация и выполнение на территории Российской Федерации и за ее пределами следующих видов работ: электромонтажных (монтаж систем и устройств связи; монтаж КИПиА; монтаж систем сигнализации, блокировки, автоматизации, охраны и контроля; монтаж технологического оборудования, систем, технологических линий и устройств; монтаж вычислительной техники); пуско-наладочных; сервисных; обслуживающих; проектно-конструкторских, технологических; монтаж автоматических систем управления, пожарно-охранной сигнализации; ремонтных. Сервисное обслуживание всех видов систем (монтаж, наладка, ремонт). ООО «Энергомакс» на вновь строящихся и реконструируемых объектах выполняет следующие виды работ: монтаж ВЛ до 220 кВ, кабельных ЛЭП до 35 кВ (в том числе с использованием кабелей с изоляцией из сшитого полиэтилена); монтаж подстанций и открытых распределительных устройств до 220 кВ; монтаж КИПиА, устройств РЗАиТ, устройств видеонаблюдения и т.д.; монтаж силового электрооборудования и наружного и внутреннего освещения объектов жилья, социального и культурно-бытового назначения; монтаж линий связи с применением волоконно-оптических кабелей.

Выполнение такого широкого спектра работ осуществляется силами высокопрофессионального коллектива из 29 человек и хорошо

оснащенной производственной базы (2022 год). На рынке оказываемых услуг в г. Челябинск, ООО «Энергомакс» занимает достаточно устойчивое положение, на данном предприятии постоянно имеется определенный набор работ и постоянные заказчики и потребители.

Несмотря на успешную деятельность предприятия, процедура найма персонала не отвечает современным требованиям, в компании нет структурированного подхода к поиску, отбору и найму персонала. В рамках написания выпускной квалификационной работы была предложена процедура найма персонала, которая позволит упростить и ускорить этот процесс. Данная процедура представлена в пункте 2.2 выпускной квалификационной работе.

Разработанная процедура найма персонала позволяет руководству предприятия экономить время, деньги и силы на поиск новых сотрудников. Ее внедрение в компании уже принесло свои плоды, но еще не в полной мере. Тем не менее уже сейчас можно провести сравнительный анализ статистических данных до и после внедрения новой процедуры найма. Численный состав компании увеличился на 5 чел., или на 26 %. Это обусловлено ростом компании, а также внедрением нового подхода к найму персонала. Монтажные группы и группы технического обслуживания полностью укомплектованы сотрудниками. Установлено, что по введенной системе найма персонала за период 2021-2022 год было принято 6 новых сотрудников, из них 4 человека имеют среднее специальное образование по профилю деятельности (Направление Монтаж, техническое обслуживание и ремонт электронных приборов и устройств), и 2 человека имеют высшее образование (Направление Электроэнергетика и электротехника). Такая статистика обусловлена введением дополнительного тестирования в процессе найма персонала, что позволяет увидеть способности и профессиональные качества кандидата на должность до того, как его примут в штат.

Текучесть кадров в компании снизилась благодаря введению четкой процедуры найма персонала. Еще на этапе отбора руководство предприятия видит цели и возможности каждого из кандидатов, что позволяет сделать своевременный отсев.

Подводя итоги, можно сказать, что нами были рассмотрены лишь основные аспекты процедуры найма персонала на предприятиях. Тем не менее путь каждой организации от поиска до найма кандидата индивидуален и имеет свои особенности, зависящие от совокупности факторов, которые обязательно необходимо учитывать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На практике управление персоналом представляет собой совокупность различных организационных форм, правил, методов, технологических приемов управленческого воздействия на процесс и условия деятельности работников, их интересы и поведение, формирование знаний, навыков, умений, способностей, обеспечивающих максимальное использование трудового и творческого потенциала людей.

Наем персонала – многогранное понятие, содержащее в себе сложные процессы и процедуры, тщательное выполнение которых способствует успешному функционированию всей организации.

При изучении данного явления многими авторами выделены такие связанные понятия, как отбор и подбор персонала. В этой связи необходимо рассматривать и оценивать сам процесс найма не как отдельного звена, включающего лишь прием и оформление на работу. При анализе необходимо рассматривать все процедуры, начиная с поиска персонала. При выборе той или иной формы найма персонала необходимо учитывать специфику деятельности организации, организационную культуру, экономическую ситуацию предприятия, ее имидж и такие внешние факторы, как состояние рынка труда, уровень безработицы в регионе, демографические факторы и т. д.

Для более эффективной реализации процесса найма персонала следует:

- 1) рассматривать маркетинг и отбор кадров не только как поиск подходящего специалиста для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть связаны с общим контекстом стратегического кадрового плана и со всеми реализуемыми программами в сфере управления персоналом;

2) принимать во внимание не только уровень профессиональной компетенции претендентов, но и то, как новые сотрудники будут вписываться в социальную и культурную структуру организации;

3) организовать полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем соискателям-кандидатам на должность;

4) различать понятие отбор и подбор персонала. В ходе отбора осуществляется поиск людей под установленные требования к определенной должности, виду деятельности, решению других задач работы с персоналом. В процессе же подбора происходит поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности с известными возможностями, профессиональным опытом, стажем, способностями человека.

Базой исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Энергомакс», созданное в 2013 году для выполнения электромонтажных работ. За небольшой период существования предприятия выполнялись работы по электромонтажу на территории г. Челябинска, а так же в других населенных пунктах Челябинской области.

В своей деятельности ООО «Энергомакс» руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Уставом и другими обязательными для исполнения нормативными актами.

Основными целями ООО «Энергомакс» являются:

1) удовлетворение запросов основного производства и заказчиков – юридических и физических лиц;

2) повышение качества услуг;

3) обеспечение прибыльности предприятия для его дальнейшего развития.

Основными видами деятельности ООО «Энергомакс» являются: строительная деятельность, в том числе: разработка проектно-сметной,

конструкторско-технологической и другой документации; организация и выполнение на территории Российской Федерации и за ее пределами следующих видов работ: электромонтажных (монтаж систем и устройств связи; монтаж КИПиА; монтаж систем сигнализации, блокировки, автоматизации, охраны и контроля; монтаж технологического оборудования, систем, технологических линий и устройств; монтаж вычислительной техники); пуско-наладочных; сервисных; обслуживающих; проектно-конструкторских, технологических; монтаж автоматических систем управления, пожарно-охранной сигнализации; ремонтных. Сервисное обслуживание всех видов систем (монтаж, наладка, ремонт). ООО «Энергомакс» на вновь строящихся и реконструируемых объектах выполняет следующие виды работ: монтаж ВЛ до 220 кВ, кабельных ЛЭП до 35 кВ; монтаж подстанций и открытых распределительных устройств до 220 кВ; монтаж КИПиА, устройств РЗАиТ, устройств видеонаблюдения и т.д.; монтаж силового электрооборудования и наружного и внутреннего освещения объектов жилья, социального и культурно-бытового назначения; монтаж линий связи с применением волоконно-оптических кабелей.

Выполнение такого широкого спектра работ осуществляется силами высокопрофессионального коллектива из 29 человек и хорошо оснащенной производственной базы (2022 год). На рынке оказываемых услуг в г. Челябинск, ООО «Энергомакс» занимает достаточно устойчивое положение, на данном предприятии постоянно имеется определенный набор работ и постоянные заказчики и потребители.

Несмотря на успешную деятельность предприятия, процедура найма персонала не отвечает современным требованиям, в компании нет структурированного подхода к поиску, отбору и найму персонала. В рамках написания выпускной квалификационной работы была предложена процедура найма персонала, которая позволит упростить и ускорить этот

процесс. Данная процедура представлена в пункте 2.2 выпускной квалификационной работе.

Разработанная процедура найма персонала позволяет руководству предприятия экономить время, деньги и силы на поиск новых сотрудников. Ее внедрение в компании уже принесло свои плоды, но еще не в полной мере. Тем не менее уже сейчас можно провести сравнительный анализ статистических данных до и после внедрения новой процедуры найма. Численный состав компании увеличился на 5 чел., или на 26 %. Это обусловлено ростом компании, а также внедрением нового подхода к найму персонала. Монтажные группы и группы технического обслуживания полностью укомплектованы сотрудниками. Установлено, что по введенной системе найма персонала за период 2021-2022 год было принято 6 новых сотрудников, из них 4 человека имеют среднее специальное образование по профилю деятельности (Направление Монтаж, техническое обслуживание и ремонт электронных приборов и устройств), и 2 человека имеют высшее образование (Направление Электроэнергетика и электротехника). Такая статистика обусловлена введением дополнительного тестирования в процессе найма персонала, что позволяет увидеть способности и профессиональные качества кандидата на должность до того, как его примут в штат.

Текущность кадров в компании снизилась благодаря введению четкой процедуры найма персонала. Еще на этапе отбора руководство предприятия видит цели и возможности каждого из кандидатов, что позволяет сделать своевременный отсев.

Подводя итоги, можно сказать, что нами были рассмотрены лишь основные аспекты процедуры найма персонала на предприятиях. Тем не менее путь каждой организации от поиска до найма кандидата индивидуален и имеет свои особенности, зависящие от совокупности факторов, которые обязательно необходимо учитывать.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алешина, С. Наука плетения сетей / С. Алешина / Секрет фирмы, 2021. — № 47(86)
2. Андреева, Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций /Т.Е. Андреева / Вестник Санкт-Петербургского Университета, 2021. Сер. 8. - Вып. 2 (№16).
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2021.
4. Аскарлова, В.В. Наем персонала: проблемы и пути решения // Отдел кадров коммерческой организации. - 2021. - №5. - С. 71 - 78.
5. Барчан, Н.Н. Эффективность набора и подбора персонала: системный аспект / Н.Н. Барчан // Образовательная среда сегодня и завтра. Сборник научных трудов X Всероссийской научно-практической конференции под общей редакцией Г.Г. Бубнова, Е.В. Плужника, В.И. Солдаткина. М., 2023. С.177-180.
6. Баскина, Г. Техники успешного рекрутмента. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2020. – 268 с.
7. Беляева, С.В. К вопросу отбора и оценки кандидатов на вакансию в кадровом менеджменте / С.В. Беляева, О.П. Смирнова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2017. № 40. С. 80-82.
8. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Мн.: Интерпрессервис, 2019. – 408 с
9. Болтенкова, Ю.С. Совершенствование системы подбора персонала в организации: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной научнопрактической конференции (20 мая 2016 г.) / Под редакцией д.э.н. А.В. Полянина. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2020. – 336 с.
10. Воронина, Л.И. Аудиторская деятельность. Основы организации / Л.И. Воронина. - М.: ЭКСМО, 2021. – 282 с. 77

11. Голубихина, Е. Как оптимизировать процедуры найма персонала // Кадровик. - 2018. - №3. - С. 200 - 203.
12. Демина, Н. В. Специфика системы отбора персонала в американских компаниях / Н.В. Демина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2019. – Т. 8. – С. 61–65.
13. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА -М; Москва 2019. - 569с.
14. Ерохина, Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии : учеб. пособие / Р.И. Ерохина, Е.К. Самраилова ; под ред. проф. А.И. Рофе. - М.: МИК, 2018. – 282 с.
15. Жулябин, Д.Ю. О критериях отбора персонала / Д.Ю. Жулябин // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2019. № 4 (23). С. 120- 123.
16. Журавлев, В.П., Карташев С.А. и др. Технологии управления персоналом. – М.: Экзамен, 2020. – 298 с.
17. Залилов, И.Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала / И.Р. Залилов // Синергия Наук. 2020. Т. 1. № 18. С. 360-366.
18. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала. – М.: Альпина Букс, 2010. – 282 с.
19. Иванова, О.А., Макушкин, С.А. Ошибки в отборе персонала / О.А. Иванова, С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. 2020. № 3 (14). С. 65-71.
20. Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом / А.П. Казакова // Молодежь и наука. 2019. № 4.1. С. 72.
21. Карташов, С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: наем персонала. учеб. пособие / под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2012. – 292 с.

22. Кибанов, А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2018. – 228 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - 6-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2017. - 202 с.
24. Кириллов, А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 1 (14). С. 119-127.
25. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения / Н.В. Клеткина // Научный журнал. 2020. № 1 (14). С. 46-50.
26. Колосницына, М.Г. Экономика труда: учебное пособие / М.Г. Колосницына. – М.: Магистр, 2020. – 308 с.
27. Кондратенко, А.А. Интервью как инструмент отбора персонала / А.А. Кондратенко // Подольский научный вестник. 2019. № 2. С. 70-72.
28. Конова, И.В., Шадская, И.Г. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // Новое поколение. 2020. № 14-2 (4). С. 249-254.
29. Котлячков, О.В. Совершенствование системы найма персонала / О.В. Котлячков // Фотинские чтения. 2020. № 2 (8). С. 90-95.
30. Куанышпаева, А.К. Совершенствование методов отбора персонала в организации / А.К. Куанышпаева // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 75.
31. Кузьминых, Е.В. Внешние источники привлечения кадров в организацию / Е.В. Кузьминых // Human Progress. 2023. Т. 3. № 2. С. 2.
32. Лапочкина, С.В., Алмазова, Е.С. Комплексный подход к профессиональному отбору персонала / С.В. Лапочкина, Е.С. Алмазова // 79 Успехи современной науки. 2020. Т. 7. № 4. С. 128-130.

33. Лымарева, О.А. Зарубежный и отечественный подходы к найму персонала: сравнительный анализ / О.А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. 2021. № 3 (31). С. 200-205.
34. Ляхова, О.В. Процесс подбора, найма персонала: понятие, этапы, инструменты / О.В. Ляхова // Экономическая среда. 2017. № 3 (21). С. 43-48.
35. Минченко, Е.А. О роли качественного отбора персонала в управлении предприятием / Е.А. Минченко // Новая наука: От идеи к результату. 2019. Т. 1. № 3. С. 79-81.
36. Мухамадиева, Л.Н. Нетрадиционные методы отбора персонала и их применение в организации / Л.Н. Мухамадиева // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2019. № 1-1. С. 71-75.
37. Мясоедова, Т.Е. Процедура найма на управленческие должности: пути совершенствования // Кадровик. - 2021. - N 3. - С. 166 - 173.
38. Неклюдова, Д.И. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения сотрудников / Д.И. Неклюдова // Инновационная наука. 2016. № 4-1. С. 221-224.
39. Нечаева, А.А. Методы отбора персонала / А.А. Нечаева // Молодежь и наука. 2019. № 4.1. С. 129.
40. Нечаева, А.А. Сущность и этапы отбора персонала / А.А. Нечаева // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 128.
41. Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев / под ред. проф. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2011. – 286 с.
42. Новоселов, А.В., Набоков, В.И. Современные методы отбора и оценки персонала / А.В. Новоселов, В.И. Набоков // Молодежь и наука. 2020. № 3. С. 85.
43. Основы управления персоналом: учеб. для вузов / под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2011. - 383 с.

44. Пермяков, А.В. Критерии отбора персонала / А.В. Пермяков // Молодежь и наука. 2019. № 4.1. С. 134.
45. Пермяков, А.В. Технология отбора персонала / А.В. Пермяков // Молодежь и наука. 2020. № 4.1. С. 135.
46. Пименов, А.Р. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - №5. С. 46 - 52.
47. Прытков, Р.М. Формирование эффективной системы найма персонала на основе системного подхода / Р.М. Прытков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 9. С. 49-53.
48. Рошин, С.Ю., Разумова, Т.О. Экономика труда: экономическая теория труда: учебное пособие / С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова. – М.: Инфра-М, 2022. – 428 с.
49. Смирнова, О.П. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала / О.П. Смирнова // Успехи современной науки и образования. 2021. Т. 3. № 2. С. 91-94.
50. Стрыгина, В.В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2021. - №11. - С. 54 - 64.
51. Тайсумов, М.И. Проблема отбора и подготовки кадров / М.И. Тайсумов // Известия Чеченского государственного педагогического института. 2017. Т. 13. № 1 (17). С. 211-213.
52. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М.: Дело, 2010. – 336 с.
53. Удинцев, С.Д. Совершенствование процесса найма персонала / С.Д. Удинцев // Молодежь и наука. 2020. № 4.1. С. 82.
54. Хежева, Л.М. Эффективные методы отбора и подбора персонала на российских предприятиях / Л.М. Хежева // Современные научные исследования и разработки. 2021. № 7 (15). С. 537-539.

55. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент. Учебник, СПб.: Питер, 2008. – 308 с.
56. Чернов, А.В., Зарубина, Е.В. Совершенствование методов отбора персонала / А.В. Чернов, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. 2021. № 6. С. 50.
57. Шмерко, Л.С. Внедрение инструментов для отбора персонала в организации / Л.С. Шмерко // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 84.
58. Экономика труда: учебник / под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. – СПб: Питер, 2023. – 288 с.
59. Ямбухтина, А.С. Современные методы отбора персонала / А.С. Ямбухтина // Аллея науки. 2017. Т. 2. № 14. С. 315-318.
60. Ярмоленко, Д.Е. Наем на работу - процедура поиска взаимовыгодных компромиссов // Управление персоналом. - 2022. - №19. - С. 28 - 31.
61. Официальный сайт ООО «Энергомакс» <https://emaksprom.ru/>