

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

Заместитель главы администрации  
муниципального образования

Камышловский муниципальный район

\_\_\_\_\_ С.С. Глубоковская

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.А. Демин

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Управление процессом подбора и адаптации кадров

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.04.2018. 90132 ВКР

Руководитель работы

ст. преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Т.А. Карачарова

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор работы

студент группы ДО–408

\_\_\_\_\_ О.А. Буранкова

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Буранкова О.А. Управление процессом подбора и адаптации кадров (на примере АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К). – Челябинск: ЮУрГУ, 2018, ДО – 408, 81 с., 9 ил., 22 табл., библиогр. список – 37 наим., 13 л. плакатов ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.

Цель выпускной квалификационной работы – выявление проблем системы подбора и адаптации персонала, а так же разработка рекомендаций по их устранению на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

В первой главе работы выявлена сущность подбора и адаптации персонала, приведены основные методы подбора, отбора и адаптации персонала.

Во второй главе дана характеристика деятельности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К, проанализированы методы подбора и адаптации, используемые на предприятии. В результате чего выявлены проблемы в системе подбора и адаптации персонала.

В третьей главе работы разработаны рекомендации по улучшению системы подбора и адаптации персонала. А так же приведен прогноз развития АО «ГосНИИхиманалит» после внедрения рекомендаций.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут быть использованы руководством предприятия для улучшения показателей деятельности.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	8
1.1 Сущность и виды системы подбора и адаптации кадров.....	8
1.2 Методика анализа системы подбора и адаптации персонала предприятия.....	20
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ КАДРОВ НА АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.....	32
2.1 Анализ процесса подбора кадров на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.....	32
2.2 Анализ процесса адаптации кадров АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.....	45
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.....	51
3.1 Рекомендации по совершенствованию процесса подбора и адаптации персонала на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.....	51
3.2 Прогноз развития системы подбора и адаптации кадров на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К после внедрения рекомендаций.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета претендента на должность.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Модель рабочего места техника-энергетика.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Перечень вопросов при интервьюировании.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Положение о подборе персонала.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. План работы сотрудника на время адаптации .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы**

Современная Россия переживает в настоящее время не лучшие времена. В очередной раз на долю нашей страны выпадают политические и экономические потрясения: происходят скачки валют, вводятся санкции. Безусловно, все эти явления влияют как на предприятия, так и на обычных людей. На фоне нестабильной экономической ситуации, предприятия мобилизуют все свои ресурсы, пересматривают свою экономическую и кадровую политику. Ведь эти понятия неразрывны. Кадровый состав – это внутреннее ядро организации. Это та сила, которая либо ведет предприятие к успеху и процветанию, либо к банкротству и ликвидации предприятия. От умения правильно подобрать персонал зависит многое. Работая в своей организации уже несколько лет, я имела возможность наблюдать, как отражается на экономических показателях предприятия деятельность персонала в целом. Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей и результатах своего труда. Для создания такой социально-психологической атмосферы требуется большое внимание уделять подбору персонала.

Подбор, отбор и адаптация персонала как один из элементов системы управления персоналом организаций представляют значительный интерес, прежде всего, по причине всё возрастающей значимости человеческих ресурсов, интеллектуального капитала в поддержании конкурентоспособности организации. Если в прошлом конкурентное преимущество одной компании перед другой рассматривалось, чаще всего, с технической точки зрения, то есть как обладание новейшими технологиями производства, оборудованием, то сейчас важнейшим конкурентным преимуществом становится персонал компании, отличающийся высоким уровнем знаний и профессионализма. Значение процессов подбора и отбора персонала трудно переоценить, так как от них во многом зависит дальнейшая деятельность компании.

Тема подбора персонала рассматривалась многими учеными, такими как Р. Юстен, Р. Сара, Д.Т. Милкович, которые считали, что значение отбора персонала, прежде всего, во взаимозависимости экономических преимуществ предприятия и степени удовлетворенности отдельного сотрудника. В. Шааль и Г.Зейберт исследовали, что между отбором кандидатов, развитием персонала и руководством предприятия заключена внутренняя связь. Определяя подбор кандидатов «судьбоносным» явлением для предприятия Н. Харландер, Фр. Кеплер, К.-Д. Мюблер, К. Хейдак считают, что «решения, связанные с ним, должны быть защищены»

После подбора и отбора персонала наступает следующий этап – адаптация нового работника. Адаптация персонала в организации выступает необходимой частью кадрового менеджмента. Хорошо запрограммированный, продуманный и

организованный проект по адаптации персонала является гарантом получения отдачи и проявления инициативы, закрепляемости работника в организации.

Исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru был проведен опрос, касающийся адаптации новых сотрудников. Он показал, что практически 49 % российских компаний уделяет данному вопросу пристальное внимание. В опросе принимали участие 1000 представителей предприятий и организаций из всех округов РФ.

Адаптацию персонала часто путают с испытательным сроком, который по ТК РФ для рядового сотрудника не должен превышать 3-х месяцев, в то время, как по многочисленным исследованиям, в российских компаниях процесс адаптации может продолжаться от месяца до полутора лет. Принципиальное отличие адаптации от испытательного срока в том, что испытательный срок направлен только на профессионализацию сотрудника, тогда как адаптация – в том числе и на социализацию. Проблемами адаптации персонала в организациях занимались такие ученые, как Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Мескон М.Х., Одегов Ю.Г., Травин В.В., Хедури Ф. и другие.

Поэтому актуальность выбранной темы не вызывает сомнений.

**Объектом** выпускной квалификационной работы является акционерное общество «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.

**Предмет** исследования – действующая на предприятии система подбора и адаптации кадров.

**Целью** работы является выявление проблем подбора и адаптации кадров, а так же разработка рекомендаций по их устранению на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.

**Задачи** работы:

- выявить сущность системы подбора и адаптации кадров;
- охарактеризовать существующие методы подбора и адаптации кадров;
- произвести краткую характеристику АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К;
- провести анализ применения методов подбора и адаптации кадров на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К;
- выявить существующие проблемы подбора и адаптации кадров на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К;
- разработать общие рекомендации по совершенствованию процесса подбора и адаптации персонала на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К;
- привести прогноз развития управления системой подбора и адаптации кадров.

**Результаты** выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут быть использованы руководством предприятия для улучшения показателей деятельности.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность и виды системы подбора и адаптации кадров

Персонал как фундаментальная основа любой компании обеспечивает эффективное использование всех имеющихся ресурсов и в итоге формирует ее конкурентоспособность. Его вклад в достижение целей организации зависит, в первую очередь, от эффективности работы с персоналом, начиная с найма. Поэтому решение проблем эффективного поиска, подбора и последующего найма высококвалифицированного персонала будет способствовать повышению общей эффективности предприятия в рыночной среде.

Очевидно, следующим шагом в обеспечении качественной и продуктивной работы наемного персонала выступает его дальнейшее развитие (на основе целевого компетентностного подхода) и адаптация как к рабочему месту, так и к коллективу. В общем виде постановку проблемы и места исследований в системе управления персоналом можно представить в виде схемы (рисунок 1) [3, с. 85]:



Рисунок 1 – Роль персонала в системе формирования человеческого капитала предприятия

В современной научной и учебно-методической литературе вопросы подбора, эффективного найма, дальнейшей адаптации и развития персонала освещены достаточно широко. В частности, в научных трудах известных теоретиков сфере управления персоналом и экономики труда Д. Богини, И. Багров, М. Нижнего, М. Дорониной, Г. Евтушенко, А. Кибанова, Э. Либановой, А. Одегова, А. Щур, И. Школы и других заложена основа для их понимания.

Практическая сторона представлена разветвленной деятельностью рекрутинговых агентств и хедхантеров на отечественном рынке труда. Но до сих пор не хватает обобщенного подхода к построению эффективного механизма подбора персонала.

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.

Существуют два вида источников набора персонала: внутренние – набор осуществляется внутри компании, за счет сотрудников самой организации, внешние – набор осуществляется за пределами компании, за счет внешних ресурсов [5].

Под внутренними источниками понимают кадровый резерв компании, т. е. сотрудников, определенное время работающих в компании [31, с. 112].

К внутренним источникам относятся:

- кадровый резерв организации;
- «инициативные» кандидаты;
- другие сотрудники компании;
- круг общения персонала / личные контакты;
- бывшие работники фирмы.

Возможности внутреннего роста активно пропагандируются в современных российских организациях [31, с. 49].

Для активизации внутренних источников необходима достаточно энергичная работа кадровых менеджеров по организации:

- дней «открытых дверей»;
- практики и стажировок;
- внутрикорпоративных досок объявлений / Интранета / корпоративной газеты;
- «дней карьеры»;
- программы «быстрой» карьеры;
- информационных совещаний;
- корпоративных профессиональных конкурсов

Сведем все основные достоинства и недостатки внешних источников кадров в таблицу 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки внутренних источников привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
<p>Появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве).</p> <p>Низкие затраты на привлечение кадров.</p> <p>Претендент на должность знает данную организацию.</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, имеющегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении зарплаты исходя из ситуации на рынке труда).</p> <p>Возможность роста молодых кадров данной организации.</p>	<p>Ограниченный выбор кадров.</p> <p>Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</p> <p>Появление панибратства при решении деловых вопросов (еще вчера претендент на должность руководителя был на одном уровне с коллегами).</p> <p>Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.</p>
<p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации.</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики.</p> <p>Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.</p> <p>Возможность избежать текучести кадров.</p> <p>Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента).</p> <p>Решается проблема занятости собственных кадров.</p> <p>Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</p> <p>У руководства появляется возможность лучше оценить Способности «внутренних» претендентов</p>	<p>Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя.</p> <p>Переводы на новые позиции не удовлетворяют потребность в кадрах.</p> <p>Обучение (переподготовка, повышение квалификации) для перевода на более высокую должность связано с дополнительными затратами.</p> <p>Появляются проблемы у тех работников, которых «обошли» с повышением.</p> <p>Когда забирают сотрудника из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию вдругом, может «оголиться» отдельный участок работы</p>

Эффективными методами подбора персонала из внешних источников традиционно являются рекрутинг и прямой поиск кандидатов по составленному профилю [31, с. 114].

К внешним источникам привлечения кадров для работы в компании можно отнести:

- государственные и частные службы занятости/агентства по трудоустройству;
- агентства по подбору персонала;
- учебные заведения;
- другие компании;
- молодежные общественные организации;



– профессиональные клубы.

В последнее время также получили широкое распространение такие методы как:

- 1) лизинг персонала – использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации;
- 2) телеработа – дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу удаленно, в рамках «виртуального офиса»;
- 3) аутсорсинг – передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными;
- 4) временный персонал – в отличие от лизинга используется в тех случаях, когда организация нуждается в дополнительных сотрудниках на короткий период (от одного дня до нескольких месяцев);
- 5) аутстаффинг – оформление в штат специализированного агентства сотрудников, работающих в компании, которая по тем или иным причинам не хочет больше содержать этот персонал у себя.

По результатам опроса ведущих работодателей России (исследования всероссийского кадрового портала КАДРОВИК.РУ) можно выделить наиболее популярные внешние источники поиска персонала:

- «через знакомых»;
- по объявлениям в периодических изданиях;
- посредством Интернет;
- поиск через биржи труда и ярмарки вакансий;
- поиск с привлечением кадровых агентств.

Так же как и с внутренними источниками, у внешних источников подбора кадров имеются так же свои достоинства и недостатки. Отразим их в таблице 2:

Таблица 2 – Преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
Широкие возможности выбора кандидатов. Появление новых импульсов к развитию организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Возможность полного удовлетворения потребности в кадрах. Малая угроза возникновения интриг внутри организации. Новый сотрудник приносит свежие идеи в компанию. Работодатель имеет возможность увидеть, как обстоит дело вне фирмы. Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся сотрудников. Работа с внешними источниками выступает как форма рекламы компании	Высокие затраты на привлечение кадров. Большой процент работников, принимаемых со стороны (по сравнению с внутренним наймом), способствует росту текучести кадров. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Новый сотрудник плохо знает организацию. Длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации, Период вхождения в новую должность неизбежно сопряжен со снижением производительности

Интересен тот факт, что в России предпочитают использовать внутренние источники привлечения персонала.

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Обычно при отборе кандидатов используют не один, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов (рисунок 2).

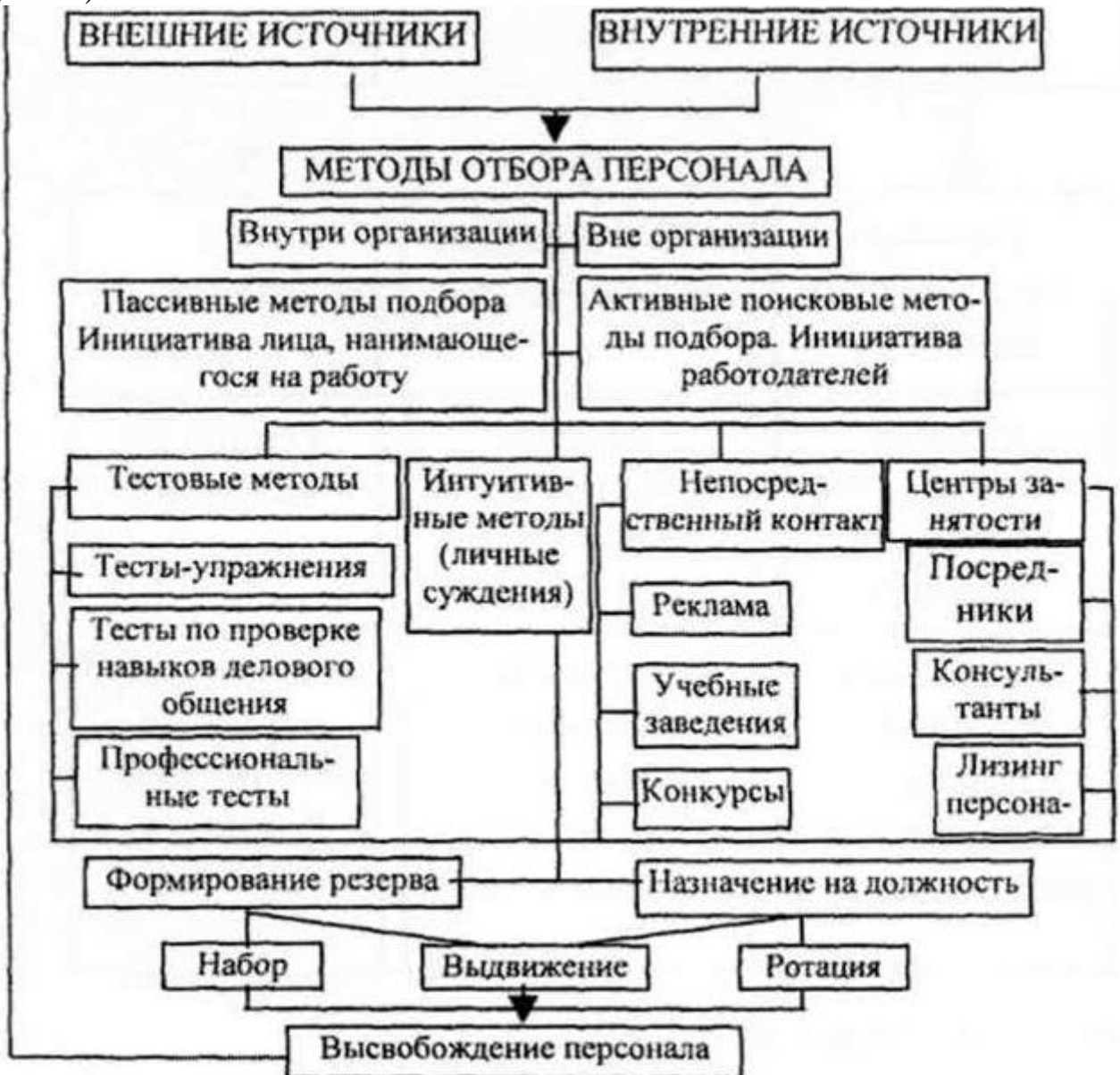


Рисунок 2 – Комплексная система подбора персонала

Комплексная система отбора может включать в себя следующие методы:

- предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью);

- сбор информации о кандидате (от других людей);
- личностные опросники;
- тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.;
- групповые методы отбора;
- решение проблем (кейс-методы);
- собеседование/интервью.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это неважно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе [25, с 89].

Ступень 2. Заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизованную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90 % решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Ступень 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности [10, с. 224].

Ступень 5. Проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат до этого взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Ступень 6. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. Принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Предложение занять вакансию. Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов: предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны

не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплаток сотрудников компании того же ранга; следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия; кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами; □ любое условие должно быть четко сформулировано; следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом [15, с. 324].

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- 1) имена работодателя и работника;
- 2) дату начала работы и дату начала непрерывной работы;
- 3) размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- 4) сроки выплаты вознаграждения, т. е. еженедельно, ежемесячно и т.д.;
- 5) условия работы;
- 6) часы работы;
- 7) отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- 8) оплата пропусков по болезни;
- 9) схема предоставления пенсии;
- 10) срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- 11) примечание, указывающее право работника присоединиться или не присоединиться к профсоюзу;
- 12) описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- 13) наименование предлагаемой должности;
- 14) специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;
- 15) если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;

16) указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;

17) местонахождение работы;

18) ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений [10, с. 221].

Официальное введение в должность. Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала. Далее, у вновь принятого работника начинается процесс адаптации.

Адаптация сотрудников – это процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей [24, с. 118].

В понятии «адаптация» выделяют три аспекта: профессиональный, социально-психологический и социально-организационный. Успешному приспособлению способствует тесное взаимодействие сотрудника с дирекцией по персоналу и его непосредственным руководителем, причем первая в большей степени отвечает за организационную и социально-психологическую адаптацию, а второй – за профессиональную и социально-психологическую.

Под социально-организационной адаптацией понимают привыкание сотрудника к новым условиям – административно-правовым, социально-экономическим, управленческим. Он вникает в организационную структуру компании, осознает свою роль в ней. Адаптационную беседу проводит специалист по персоналу: новичка знакомят с руководителями подразделений, с регламентирующей документацией («Навигатор нового сотрудника», локальные нормативные акты, презентация компании, «Программа сопровождения сотрудника на период испытательного срока», телефонный справочник сотрудника и т.д.). На этом этапе оснащается рабочее место, оформляются пропуск и банковская карта.

Профессиональная адаптация – это активное освоение работником операций, действий в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда. Происходит приспособление к требованиям профессии с помощью имеющихся специальных знаний и умений. Непосредственный руководитель обучает сотрудника новым навыкам, определяет

способы контроля за его деятельностью на протяжении испытательного срока разрабатывает тестовые задания для проверки полученных в этот период знаний. Кроме того, он выявляет и устраняет проблемы и оказывает необходимую помощь [14, с. 130].

Социально-психологическая адаптация – это вхождение новичка в трудовой коллектив, приобщение к корпоративной культуре. Устанавливаются межличностные связи с сослуживцами, осваиваются и принимаются ценности и групповые нормы поведения. Служба персонала знакомит работника с практиками/отделами компании, их основными функциями, задачами, местом расположения, руководителями, а также помогает наладить отношения с другими сотрудниками. HR-специалисты определяют уровень адаптации новичка и его удовлетворенность работой, выявляют проблемные зоны и дают руководителю рекомендации по их устранению. Глава структурного подразделения и непосредственный руководитель знакомят работника с сотрудниками практики/отдела, помогают в установлении отношений с персоналом других практик/отделов, а при необходимости – всего холдинга, а также мотивируют, поддерживают и помогают решать поставленные задачи, развивают его профессиональные навыки.

Согласно ст. 70 Трудового кодекса Российской Федерации может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Период адаптации совпадает с испытательным сроком. Часто эти два понятия идентифицируют. Однако второе, юридическое, является одним из элементов первого.

Испытательный срок может длиться не более 6 месяцев для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций. Для остальных категорий сотрудников он составляет не более 3 месяцев [1].

Испытательный срок позволяет:

- выявить степень соответствия знаний, умений, навыков и опыта сотрудника занимаемой должности;
- определить результативность, отношение к работе, инициативность, соблюдение дисциплины труда;
- определить умение сотрудника наладить отношения с партнерами и коллегами.

Успешная адаптация сотрудника к должности и организации предполагает:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек компании;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономию времени непосредственного руководителя и сослуживцев;

– развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Учитывая влияние этого процесса на эффективность труда и экономические показатели компании в целом, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц (наставника/куратора), директора или менеджера по персоналу. Их коллективная деятельность поможет сделать процедуру адаптации целостной и эффективной [10, с.214].

Служба персонала разрабатывает и утверждает Положение об адаптации, в котором содержатся как общие сведения о системе, так и детальное описание процесса и процедур с указанием ответственных лиц. План должен быть сформирован предварительно, до выхода сотрудника, в этом случае можно свести возникновение непредвиденных ситуаций/рисков к минимуму.

Программа сопровождения нового сотрудника в период испытательного срока включает несколько этапов.

1. Введение в должность.
2. Разработка и заполнение Плана работы на период испытательного срока для каждого сотрудника.
3. Обучение отсутствующим навыкам (при необходимости).
4. Проведение контрольных мероприятий за отчетные периоды (первый и третий месяцы), введение при необходимости дополнительных точек контроля.
5. Проверка уровня адаптации и удовлетворенности работой по итогам первого и третьего месяцев.
6. Подведение итогов испытательного срока.
7. Принятие решения о дальнейшем сотрудничестве.

Безусловно, важна информированность новичка о компании, принятых в ней правилах, ценностях, истории создания, клиентах и оказываемых услугах. Сотрудник быстрее вольется в коллектив, если подробно познакомится с этими сведениями [10, с. 225].

Но одного буклета-путеводителя или вводного тренинга недостаточно – потребуются сопровождение новичка, консультации, контроль полученных знаний. На протяжении всего испытательного срока руководитель структурного подразделения и/или непосредственный руководитель следят за тем, как удастся новому работнику достичь ранее поставленных целей, и фиксируют информацию в бланках Программы сопровождения нового сотрудника на период испытательного срока.

Профессиональная адаптация подразумевает быстрое освоение знаний и навыков, приобретение опыта для максимально эффективной работы с помощью непосредственного руководителя или наставника (для стажеров). При необходимости они заполняют таблицу «Обучение отсутствующим навыкам», выбирают оценочные процедуры деятельности нового сотрудника по итогам первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки), разрабатывает тестовые (рабочие) задания для проверки полученных в этот период знаний, выявляют и устраняют проблемные зоны, оказывают необходимую помощь.



По результатам первого месяца и окончания испытательного срока (стажировки) сотрудник проходит оценочную процедуру, зафиксированную в «Программе сопровождения...», – тестирование или итоговую беседу. В ней участвуют непосредственный руководитель или наставник (для стажеров), руководитель подразделения и представитель дирекции по персоналу. Заполняется таблица «Оценка работника по итогам испытательного срока (стажировки)» и принимается решение о дальнейшем сотрудничестве [15, с. 89].

Одна из целей управления испытательным сроком – вовремя прекратить его, если новичок явно не справляется с задачами. С этой целью специалист службы персонала проводит собеседование с работником и его наставниками не реже чем раз в две недели. По результатам этих встреч может быть принято решение о досрочной отмене испытательного срока и зачислении сотрудника в штат.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

- 1) работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- 2) он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- 3) поведение новичка отвечает требованиям его должности и руководителя;
- 4) его профессиональные показатели устраивают непосредственного руководителя (соответствуют установленным нормативам);
- 5) у работника выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
- 6) трудовой вклад и его оценка со стороны организации вызывают у сотрудника чувство удовлетворения;
- 7) достижения в профессиональной деятельности он связывает с жизненным успехом [11, с. 251].

В соответствии с ТК РФ можно уволить работника, если он не прошел испытательный срок. Исключить судебные последствия можно, если процесс адаптации правильно организован, результаты этапов фиксируются и протоколируются.

Процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, и предложенная система носит рекомендательный характер. В каждой компании вопросы внедрения, разработки и механизма адаптации персонала решаются индивидуально.

Возможно, этот анализ представляется слишком детальным, трудоемким, сложным в исполнении. Однако благодаря данным мерам новичок останется в организации надолго. Ведь руководству будет ясно, что этот сотрудник на своем месте, и он сам поймет, что к нему здесь относятся неформально и всегда готовы помочь.

Далее, рассмотрим основные методики анализа системы подбора и адаптации.

## 1.2 Методики анализа системы подбора и адаптации персонала предприятия

Трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятием. Какие бы технические возможности, организационно-управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать

Для того, чтобы эффективно выполнять миссию и цели предприятия, руководители должны всегда быть в курсе существующих внутри предприятия проблем. А как уже было сказано, кадры предприятия – основа и одна из самых главных составляющих предприятия. Поэтому необходимо регулярно проводить анализ существующей кадровой системы предприятия.

Этот анализ должен содержать исследование его численности, состава, динамики и структуры, оценку данных, о движении персонала, об использовании рабочего времени, о дисциплине труда, о потерях рабочего времени и т.д.

Для анализа динамики и структуры персонала необходимо определить состав персонала [26, с. 115].

Так как структура персонала отличается разнообразными характеристиками, то состав персонала может быть определен с учетом каждой из характеристик:

- 1) по роли в процессе производства персонал подразделяется на промышленно-производственный и непроизводственный;
- 2) в зависимости от выполняемых в процессе производства функций персонал состоит из: рабочих – всего в т. ч. основных вспомогательных служащих – всего в т. ч. руководителей, специалистов, собственно служащих;
- 3) по уровню образования персонал подразделяется на работников с ученой степенью, с высшим образованием, с неполным высшим образованием, со среднеспециальным и средним образованием, с неполным средним образованием;
- 4) по уровню квалификации персонал распределяется на работников, квалификация которых имеет количественное выражение (категории, разряды) и остальной персонал. В первой группе персонал распределяется по категориям и разрядам;
- 5) по специальностям и профессиям состав персонала отдельно определяется для рабочих и служащих;
- 6) по возрасту состав персонала определяется на основе использования шкалы с различным диапазоном, например: до 20 лет; 21–25 лет; 26–30 лет и т.д.

По каждой из приведенных характеристик проводится анализ динамики, структуры и структурной динамики персонала [11, с. 302].

Анализ движения персонала включает изучение форм движения, причин движения и результатов движения.

Для расчета движения персонала, прежде всего необходимо знать среднесписочный состав предприятия

$$Ч_{\text{ср}} = \frac{Ч_{\text{н.пер}} - Ч_{\text{к.пер}}}{Ч_{\text{дн.пер}}}, \quad (1)$$

где  $Ч_{\text{н.пер}}$  – число сотрудников предприятия на начало анализируемого периода;  
 $Ч_{\text{к.пер}}$  – число сотрудников предприятия на конец анализируемого периода;  
 $Ч_{\text{дн.пер}}$  – число дней в исследуемом периоде.

Показатели движения персонала.

1. Коэффициент оборота по приему – показывает, какую часть составляют работники, принятые в определенное время. Рассчитывается по формуле

$$K_{\text{об}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $Ч_{\text{пр}}$  – число принятых работников за анализируемый период;

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочный состав предприятия.

2. Коэффициент оборота по выбытию показывает, какую часть составляют работники, выбывшие с предприятия по разным причинам. Рассчитывается по формуле

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{\text{выб}}$  – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{\text{выб}}$  – число выбывших работников за анализируемый период;

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочный состав предприятия.

3. Коэффициент текучести персонала – показывает, какая часть работников уволена по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины. Рассчитывается по формуле

$$K_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (4)$$

где  $K_{\text{т}}$  – коэффициент текучести персонала;

$Ч_{\text{ув}}$  – число работников уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины.

4. Коэффициент сменяемости кадров – показывает процесс обновления коллектива в результате выбытия части работников и прихода новых.

$$K_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{ув}} - Ч_{\text{выб}}}{Ч_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

Все перечисленные коэффициенты могут быть рассчитаны как по персоналу в целом так и по отдельным его частям (по рабочим, служащим, по отдельным специальностям и профессиям, возрастным группам и т.д.).

Для проведения анализа наличия, движения и причин движения персонала лучше использовать таблицы, в каждой из которых берется один из вышеприведенных составов персонала, определяется численность на начало периода, количество принятых, количество выбывших (всего, в т.ч. по разным причинам – собственное желание, поступление в учебное заведение, призыв в армию, увольнения за нарушение трудовой дисциплины и т.д.), численность персонала на конец периода [17, с. 228].

Если анализ причин увольнения провести отдельно, то в одной таблице можно объединить анализ динамики, структуры и структурной динамики персонала, используя любой из вышеприведенных составов персонала.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами можно проводить по двум направлениям:

- количественный анализ – сравнение фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью в них;
- качественный анализ – сравнение квалификации рабочих и сложности выполняемых ими работ.

Количественный анализ в основном проводится по вышеуказанным формулам. А вот для проведения качественного анализа могут использоваться различные методики. Одна из самых эффективных методик – метод «360 градусов»

Название отражает суть метода: он позволяет оценить сотрудника со всех сторон (по кругу, который представляет собой 360 градусов). В идеале список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям и вопросам;
- непосредственный руководитель сотрудника;
- коллеги сотрудника либо руководители, но не непосредственный руководитель;
- подчиненные (если они есть).

Схематично, суть метода представлена на рисунке 3

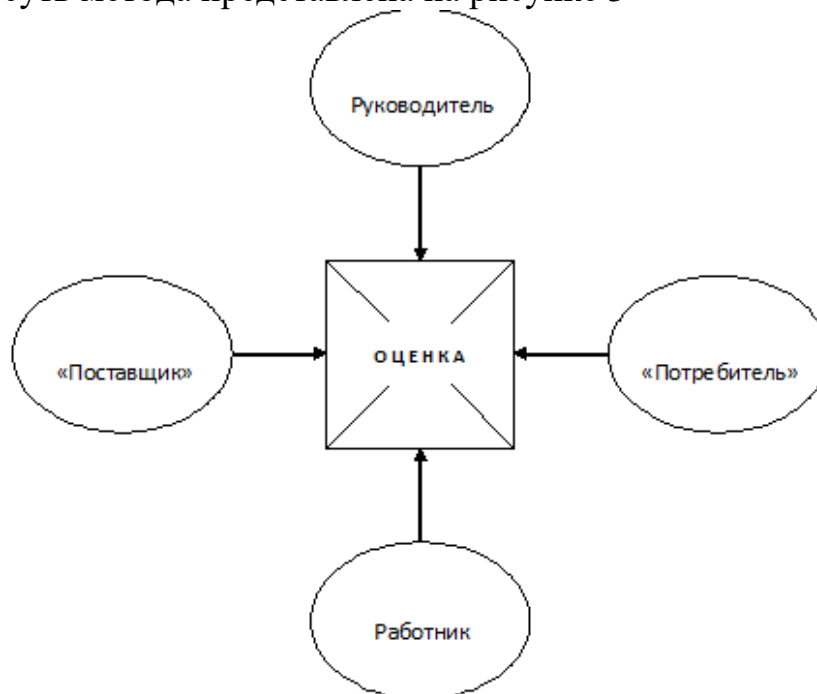


Рисунок 3 – Схема метода «360 градусов»

Если оценивается руководитель какого-либо уровня, то на рисунке добавится еще один оценивающий компонент – подчиненный.

Нужно заметить, что эффективность использования данного метода для оценки персонала во многом зависит от корпоративной культуры организации. В авторитарных системах, где критика приветствуется только сверху вниз, такая система вряд ли приживется. «360 градусов» – это достаточно демократичная методика. Не всем нравится, что их оценивают другие люди, в том числе и подчиненные. Это вызывает определенные психологические трудности.

Кроме того, если люди не поняли задачу, не уверены в том, что честно высказать свое мнение – безопасно, и готовы хвалить других в надежде, что те похвалят в свою очередь их самих, то никакой объективной оценки не получится. Так же есть проблема, связанная с обработкой и интерпретацией результатов, и ознакомлением самого сотрудника с выводами. Есть вероятность, что кто-то попытается угадать автора того или иного мнения. Чтобы провести качественную оценку по методу «360 градусов», требуется большая подготовительная работа и обеспечение анонимности участвующих в оценке. С другой стороны, именно этот метод позволяет более объективно судить о личностных и профессиональных качествах, знаниях и умениях сотрудника. Этот метод не просто выявляет наличие этих качеств, но и показывает как именно они проявляются в работе.

Оценка персонала является процессом ответственным и сложным, главным для этого процесса является принцип «не навреди!» – формальный подход, непрофессиональная подготовка к оценке может привести к неисправимому ухудшению психологической обстановки на предприятии. Поэтому каждый этап оценки должен быть взвешен, выверен и продуман [14, с. 207].

В ходе анализа может быть выявлена возможность сокращения потребности предприятия в трудовых ресурсах за счет: более полного использования трудовых ресурсов; роста производительности труда; комплексной механизации и автоматизации производства [24, с. 116].

После того, как анализ проведен и становится ясно, каких именно рабочих и специалистов предприятию не хватает, необходимо для каждой вакансии составить модель компетенции.

Модель рабочего места включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путём интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путём программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6. Психология чинности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация - определяются путём психологического тестирования работника.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, белен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретённой специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности вслужебном росте.

10. Хобби (увлечения) выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

12. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

13. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

14. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Разработка моделей рабочих мест производится непосредственными руководителями при участии работника отдела кадров.

Компетенцию можно определить как набор характеристик, необходимых для успешной деятельности. По этой схеме каждая компетенция представляет собой сочетание профессиональных знаний, навыков, установок, ориентации [15, с. 20].

Универсальность системы профессиональных компетенций как инструмента в управлении персоналом заключается в следующем, она:

1) позволяет напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями организации как в текущем периоде, так и, в стратегической перспективе.

2) лежит в основе системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат в данном бизнесе.

3) одинаково применима к различным типам организаций, т. к. выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений.

4) использует язык, понятный и доступный всем работникам и менеджерам организации, что значительно повышает отдачу при использовании этого инструмента [22, с. 89].

Очень интересным является способ пятиуровневого построения системы управления по компетенциям, в котором используется пять степеней их выраженности:

- негативный уровень;
- уровень понимания;
- базовый уровень;
- уровень опыта;
- уровень мастерства.

Особенности выделения перечисленных уровней связаны с уровнями освоения знания:

- понимание;
- осмысление;
- воспроизведение;
- применение;
- усовершенствование.

Формирование системы компетенций начинается с анализа внешнего окружения и ситуации внутри организации, согласование целей организации с целями сотрудника, выбор и описание необходимых компетенций в соответствии с теми целями, намерениями и положением организации, формулирование желаемой модели профессионального поведения сотрудника.

Структурно компетенция состоит из поведенческих индикаторов, а так же компетенции с родственными индикаторами могут объединяться в кластеры, как изображено на рисунке 4.

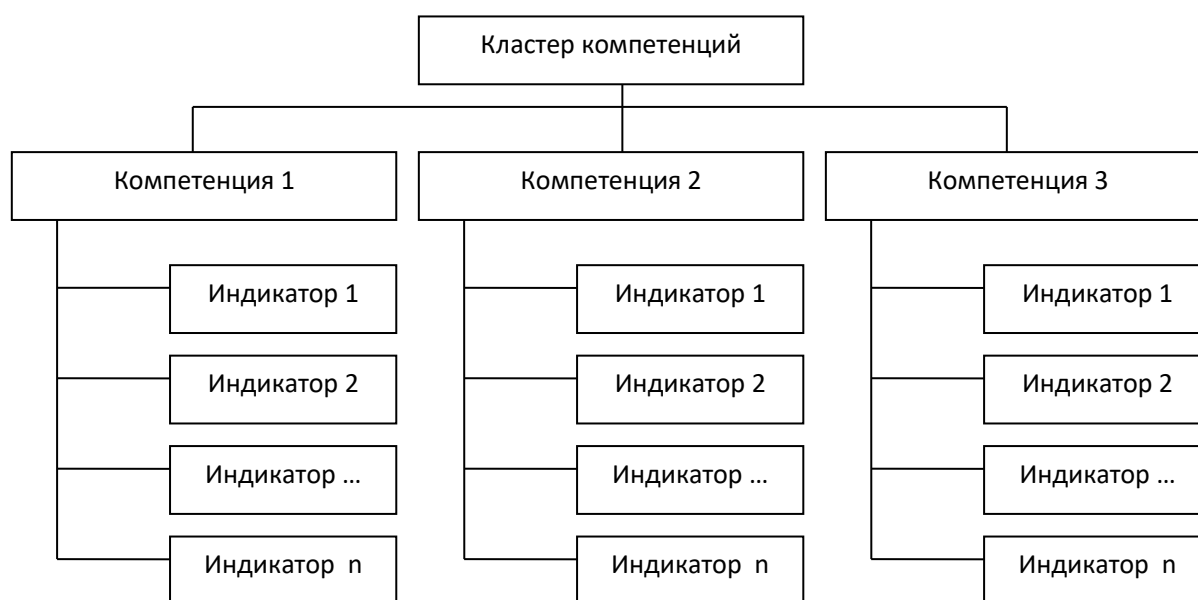


Рисунок 4 – Кластер компетенций

Для того чтобы компетенция была измеряемой, эксперты определили ряд требований к индикаторам [24, с. 259]:

- они должны описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивидуума;

– индикаторы должны выстраиваться из глагольных выражений, поскольку описывают поведение работника.

Каждый из этих блоков имеет разный набор компетенций внутри разных компаний и разных должностей.

Логически выделяются три уровня одной профессиональной компетенции.

1. Необходимый и достаточный — уровень компетенции, владение которым обеспечивает желаемую модель профессионального поведения сотрудника.

2. Желаемый – уровень, при котором достигается мастерское владение профессией.

3. Потенциально возможный — переходный к новой ступени в карьере.

Модель профессиональных компетенций нужно формировать ясной, четкой и удобной в употреблении и применять ее на всех этапах работы с персоналом: при подборе, обучении, аттестации, мотивации, планировании карьеры перспективных сотрудников, выявлении кадрового резерва и даже при увольнении сотрудников.

Процесс построения моделей компетенций так же займет много времени и потребует основательного и ответственного подхода, но результат работы будет использоваться не только при подборе, но и при оценке и обучении персонала.

Далее начинается процесс подбора персонала. О видах подбора персонала было сказано в предыдущем пункте главы. Используются различные методы – обращения в рекрутинговые агентства, Интернет-объявления, объявления на обычных досках объявлений и т.д.

С потенциальным кандидатом на должность проводится первичное интервьюирование или собеседование. В современных организациях для этого используются специальные бланки с перечнем вопросов. Набор вопросов может быть разным для разных должностей.

Так же, помимо интервьюирования, широкое применение получила методика анкетирования [29, с. 80].

Несмотря на простоту анкетирования, эта методика позволяет не только собирать данные о кандидате, но и выявляет элементарные знания русского языка и умение отвечать на элементарные вопросы.

Чаще всего применяется простое анкетирование, который включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. В большинстве своем это стандартное подтверждение данных, которые указаны в резюме.

Кроме простых стандартных анкет, могут использоваться и более сложные, которые предполагают наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов анкеты касается предыдущего места работы. Кроме этого, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации. Они позволяют выявить реакцию кандидата на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия.

Более узконаправленные специальные анкеты используются для отбора персонала среди выпускников ВУЗов. Ведь у них опыта работы обычно



нет, поэтому службе кадров необходимо узнать все, что касается учебы по данной специальности.

Рассмотрим обработку анкетных данных в MS Excel.

Чаще всего требуется отобразить графически результаты опросов. Для этих целей в MS Excel предусмотрены различные виды диаграмм, которые отображают процентное соотношение доли в общей совокупности.

Термин Процент (per cent) пришёл из Латыни (per centum) и переводился изначально как «из сотни». Процент рассчитывается путём деления, где в числителе дроби находится искомая часть, а в знаменателе – целое, и далее результат умножается на 100.

Основная формула для расчёта процентов выглядит как

$$\text{Процент} = \frac{\text{Часть}}{\text{Целое}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

Если сравнить эту формулу из Excel с привычной формулой для процентов из курса математики, то можно заметить, что в ней отсутствует умножение на 100. Рассчитывая процент в Excel, не нужно умножать результат деления на 100, так как Excel сделает это автоматически, если для ячейки задан Процентный формат. После того, как рассчитаны проценты, информацию можно представить в графическом виде, используя Меню Вставка, а затем Диаграмма.

Так же при обработке данных используется такое понятие, как среднее значение признака или, как принято в статистике, простое среднее арифметическое значение. Общая формула для расчета выглядит так:

$$x_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (7)$$

где  $\sum_{i=1}^n x_i$  – сумма индивидуальных значений признака;

n – количество признаков в совокупности

В MS Excel для вычисления среднего значения используется уже готовая формула СРЗНАЧ, что значительно упрощает расчет.

Поэтому обработка результатов в Excel является нетрудной и доступной каждому пользователю процедурой.

После того, как кандидат прошел отбор, начинается период адаптации [15, с. 204].

К организации адаптации молодых специалистов предъявляются более жесткие требования. Это замечание в полной мере относится и к подготовке пакета адаптационных документов, важнейшими из которых являются:

- примерная программа адаптации молодого специалиста;
- план становления в должности молодого специалиста.

Программа адаптации работника – это документ оперативного планирования деятельности по управлению персоналом, определяющий порядок реализации комплекса мероприятий, направленных на восприятие работником поведенческих (профессиональных, социальных и иных)

основ корпоративной культуры предприятия и его последующее приобщение к образующим ее правилам, нормам, ценностям и взглядам [10, с. 241].

Фактически программа адаптации – это «руководство к действию» для ее организаторов. Конечной целью ее реализации является оптимизация (коррекция или, если требуется, более существенное изменение) поведения работника, проявляющегося в процессе его служебно-делового взаимодействия с окружающими, постепенное приспособление работника к условиям осуществления такого взаимодействия и на этой основе – обеспечение роста личностного потенциала работника.

Обычно такая программа включает перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков их выполнения, а также должностных лиц, ответственных за их выполнение, привлекаемых к их выполнению и ответственных за осуществление контроля за выполнением указанных мероприятий. Проект программы разрабатывается отделом адаптации службы персонала, согласуется с непосредственным начальником данного работника и начальниками должностных лиц, которым в содержании программы предназначаются те или иные поручения, после чего утверждается руководителем службы персонала предприятия.

С содержанием программы адаптации до начала ее реализации должны быть ознакомлены под роспись ответственные за реализацию ее мероприятий, а также сам работник. На основе программы адаптации разрабатываются:

- план становления работника в должности (профессии, специальности);
- план оказания работнику помощи в процессе реализации адаптационной программы;
- план контроля за реализацией мероприятий адаптационной программы;
- план организационного и иного обеспечения мероприятий адаптационной программы.

Особое значение для успешной реализации программы адаптации работника и соответственно для его полноценной адаптации имеет [12, с. 69]:

- 1) четкое, последовательное выполнение работником и должностными лицами, ответственными за реализацию программы, всех запланированных мероприятий;
- 2) полный, своевременный и объективный контроль за выполнением мероприятий программы;
- 3) оказание эффективной помощи работнику, по тем или иным причинам испытывающему трудности с адаптацией (в относительно большей степени подверженному воздействию т.н. адаптационного синдрома);
- 4) подведение итогов реализации программы, предполагающей, помимо сравнительной оценки личностного потенциала работника (в форме отзыва, см. далее), выработку практических рекомендаций, направленных на эффективное его применение в интересах деятельности предприятия.

Исходя из изложенного, соответствующим образом должно быть сформулировано и содержание программы адаптации, из которого в процессе ознакомления можно было бы без труда уяснить следующие сведения:

- цель адаптационной программы;
- основные задачи адаптационной программы;
- основные направления реализации адаптационной программы;
- планируемые (ожидаемые) результаты реализации адаптационной программы;
- сроки реализации адаптационной программы в целом и каждого из ее мероприятий – в отдельности;
- суть планируемых адаптационных мероприятий;
- должностные лица (структурные подразделения и части) предприятия, привлекаемые к реализации адаптационной программы (соответствующих мероприятий);
- руководство реализацией адаптационной программы;
- меры всестороннего обеспечения реализации адаптационной программы;
- порядок осуществления контроля за реализацией адаптационной программы;
- порядок подведения итогов реализации адаптационной программы;
- другие сведения, являющиеся существенными для реализации адаптационной программы в целом и ее отдельных мероприятий.

Уточним также, что исходя из специфики функционального назначения документа содержание адаптационной программы представляется целесообразным представлять в виде таблицы, дополненной пояснительной запиской (в виде связного текста).

Структура документа предусматривает наличие в адаптационной программе (в составе таблицы) следующих основных разделов.

1. Мероприятия общей (первичной, предварительной и пр.) социальной адаптации.

2. Мероприятия общей (первичной, предварительной и пр.) профессиональной адаптации.

3. Мероприятия частной (вторичной, углубленной и пр.) социальной адаптации.

4. Мероприятия частной (вторичной, углубленной и пр.) профессиональной адаптации.

По окончании адаптационного периода (продолжительность которого в зависимости от обстоятельств может колебаться от 9 до 15 месяцев) непосредственным начальником данного работника готовится отзыв о выполнении работником плана становления в должности – документ, в котором отражается развернутая характеристика работника по итогам адаптационного периода. Функциональное назначение отзыва о выполнении работником плана становления в должности состоит:

- в документировании сведений, составляющих развернутую характеристику работника по итогам испытательного срока;
- информировании руководства предприятия о содержании и направленности указанной характеристики;
- подготовке последующих управленческих решений и действий должностных лиц предприятия, направленных на организацию наиболее целесообразного

служебно-делового применения данного работника (с учетом потребностей предприятия и содержания отзыва).

Подготовка документа осуществляется на основании результатов выполнения работником плана становления в должности и соответствующего указания руководителя службы персонала по установленной на предприятии форме (образцу).

В целях совершенствования организации адаптационных мероприятий службе персонала целесообразно иметь в повседневном обращении соответствующие памятки. Общее руководство разработкой подобных документов осуществляет руководитель службы персонала, а непосредственную подготовку их проектов – наиболее компетентные специалисты службы персонала. Памятка подписывается руководителем службы персонала предприятия.

Для количественной оценки уровня адаптации вновь принятого сотрудника применяются специальные индексы и коэффициенты адаптации.

Общий индекс адаптации

$$I = \frac{\text{Показатель уровня актуализированной проблемы}}{\text{Показатель уровня актуализированности потребности}} \cdot 100\%, \quad (8)$$

Индекс, который приближается к 100%, указывает на высокий уровень удовлетворенности потребностей в организации.

Коэффициент затрат на адаптацию

$$K_1 = \frac{Z_{\text{от.п.}}}{\text{Ч}_{\text{от.п.}}}, \quad (9)$$

где  $Z_{\text{от.п.}}$  – затраты на отбор персонала;

$\text{Ч}_{\text{от.п.}}$  – число отобранных претендентов.

В общем виде данный коэффициент характеризует затраты предприятия на одного вновь принятого сотрудника

Коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала

$$K_2 = \frac{\text{Ч}_{\text{пр.од.}}}{\text{Ч}_{\text{от.п.}}}, \quad (10)$$

где  $\text{Ч}_{\text{пр.ад.}}$  – число сотрудников, прошедших адаптацию.

Коэффициент эффективности затрат

$$K_3 = \frac{Z_{\text{пр.}}}{\text{Ч}_{\text{пр.п.}}}, \quad (11)$$

где  $Z_{\text{пр.}}$  – общие затраты на прием новых сотрудников

$\text{Ч}_{\text{пр.п.}}$  – количество принятых на работу человек

Коэффициент затрат на адаптацию и коэффициент эффективности являются индикаторами расходов на персонал. Коэффициенты могут выступать в качестве показателей адаптационного мониторинга в организации.

В целом, руководителям организаций и кадровым менеджерам предоставляется огромный выбор методов профессиональной адаптации сотрудников, которые, к тому же постоянно совершенствуются.

## **Выводы по разделу 1**

Подбор и адаптация персонала – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата.

В первой главе было приведено множество методик анализа подбора и адаптации персонала. Проструктурируем всю вышеизложенную информацию.

1. Для подбора персонала используются внутренние и внешние источники привлечения. Поэтому для анализа системы подбора персонала в первую очередь необходимо провести анализ источников подбора кадров, т. е. вывести в процентном соотношении (формула 6) откуда именно подбираются новые кадры предприятия.

2. Для анализа системы подбора персонала так же необходимо проследить кадровое движение персонала, т. е. по формулам 1–5 вычислить коэффициенты приема, выбытия, сменности и т.д.

На основе данных можно будет сделать о состоянии текущей системы подбора кадров.

Далее проводится анализ системы адаптации персонала с помощью заполнения специальных бланков анкеты, разделенной на блоки, исследующие все три вида адаптации. По следующим этапам.

1. Анализ первичной профессиональной адаптации по окончании испытательного срока.

2. Анализ социально-психологической и организационной адаптации.

Но анализ системы адаптации не заканчивается тем, что новый сотрудник принят в штат и успешно осуществляет трудовую деятельность. Для предприятия важен количественный анализ адаптации сотрудников. Поэтому необходимо провести следующий этап анализа системы адаптации:

3. Вычисление коэффициентов затрат на адаптацию, качества работ и эффективности затрат по формулам 8–11.

Проведя такой анализ системы подбора и адаптации персонала становится ясным насколько хорошо она работает и что можно улучшить.

Проанализировав теоретические аспекты подбора и адаптации персонала, перейдем к исследованию системы подбора и адаптации персонала на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ КАДРОВ НА АО «ГОСНИИХИМАНАЛИТ» МПЛ-К

### 2.1 Анализ процесса подбора кадров на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

АО «ГосНИИхиманалит» 80 лет профессионально и комплексно занимается задачами аналитического контроля и разведки высокотоксичных химических веществ (в том числе ОВ, КРТ, АХОВ и др.) в окружающей среде (воздух, вода, почва).

За долгое время научно-исследовательской деятельности предприятия сотрудниками накоплен большой опыт по разработке, аттестации методических и нормативных документов (в том числе методик измерений), проведению метрологических и рутинных химико-аналитических исследований.

АО «ГосНИИхиманалит» является головной организацией:

- 1) по разработке методов и средств химической разведки и химического контроля объектов окружающей среды;
- 2) в области защиты информации от иностранных технических разведок и от ее утечки по техническим каналам в части химразведки;
- 3) по стандартизации, метрологии и испытаниям в области разработки, производства и поставки технических средств химической разведки и химического контроля.

В Северо-Западном регионе АО «ГосНИИхиманалит» является единственной организацией, выполняющей специальные экспертизы с целью количественного и качественного химического анализа отравляющих веществ (ОВ).

АО «ГосНИИхиманалит»:

Образовано на базе спец. факультета Ленинградского Технологического института имени Ленсовета в соответствии с Постановлением правительства СССР – 1 февраля 1936 г.

3 апреля 2006 г. произошла реорганизация в форме преобразования Федерального государственного унитарного предприятия (ФГУП «ГосНИИхиманалит») в акционерное общество, 100 % акций которого находятся в федеральной собственности.

Входит в перечень критически важных объектов (Постановление Правительства № 411-РФ от 23.03.2006 г.).

За более чем 80-летнюю историю своей деятельности предприятие АО «ГосНИИхиманалит» накопил колоссальный опыт в разработке приборов химической разведки и контроля в разных исполнениях (индивидуальные, бортовые для автомашин и летательных аппаратов), а также различной степени сложности (простейшие средства индикации и датчики, системы мониторинга и машины химической разведки).

АО «ГосНИИхиманалит» – разработчик всех основных средств войсковой индикации (индикаторные трубки, бумаги, краски и др.), первых в отечественной войсковой индикации автоматических газосигнализаторов ГСА-1, ГСА-2, ГСА-3 и многих других приборов химической разведки.

Разрабатываемые приборы используются в сфере экологического контроля, промышленной безопасности, охраны труда, предотвращения актов химического терроризма и чрезвычайных ситуаций, обороны государства и при решении многих других задач, связанных с обеспечением химической безопасности.

АО «ГосНИИхиманалит» включено в перечень предприятий, осуществляющих производство продукции (работ, услуг), имеющих стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства (химическая безопасность).

Индикаторные краски – позволяют выполнять визуальный контроль герметичности технологического оборудования, емкостей для хранения и перевозки, содержащих химические вещества. При контакте химических веществ с краской протекает химическая реакция, в результате которой происходит контрастное изменение цвета краски.

Датчики отравляющих веществ – предназначены для применения в комплексных системах безопасности для автоматического и непрерывного мониторинга воздушной среды на предмет наличия в ней отравляющих веществ с выдачей сигналов оповещения в систему при обнаружении этих веществ.

Промышленные газоанализаторы и течеискатели – позволяют выполнять химическую и не только разведку воздушной среды, измерять уровень концентрации и поиск мест утечек вредных веществ. Приборы имеют блочный конструктив. К основному блоку управления подключаются сменные аналитические блоки, использующие различные принципы анализа. Предусмотрена работа с индикаторными трубками.

Носимые приборы химической и радиационной разведки – предназначены для обнаружения факта превышения пороговой концентрации основных отравляющих и аварийно-химически опасных веществ в воздушной среде, а также измерения уровня радиоактивного заражения. Приборы работают в автоматическом режиме с выдачей световой и звуковой сигнализации при превышении порога обнаружения.

Носимый детектор химических, взрывчатых и наркотических веществ – универсальный прибор, на методе спектрометрии ионной подвижности, с широкой библиотекой веществ. Позволяет оперативно в режиме реального времени в автоматическом режиме идентифицировать неизвестные вещества.

Системы мониторинга радиационного и химического заражения воздуха – выполняется в виде единого конструктива на базе метода спектрометрии ионной подвижности, либо разветвлённой системы аналитических модулей и блоков обработки информации. Позволяют в круглосуточном режиме контролировать большие пространства местности на предмет химической и радиационной обстановки.

Обособленные подразделения (ОП), расположенные на пяти объектах уничтожения химического оружия (УХО) РФ. Каждое ОП состоит из двух аккредитованных специальными органами власти химико-аналитических лабораторий, которые предназначены для круглосуточного контроля

отравляющих веществ и продуктов их деструкции в окружающей среде и процессе УХО.

Обособленное подразделение АО «ГосНИИхиманалит» – многопрофильная лаборатория на объекте уничтожения химического оружия (УХО) в поселке Кизнер Удмуртской республики.

Адрес лаборатории:

427711, Удмурдская Республика, Кизнерский район, поселок Кизнер.

Основным видом деятельности является научные исследования и разработки в области естественных и технических наук. Компанию возглавляет Ведерников Артем Аркадьевич.

Общая организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

На рисунке 5 представлена организационная структура лаборатории:

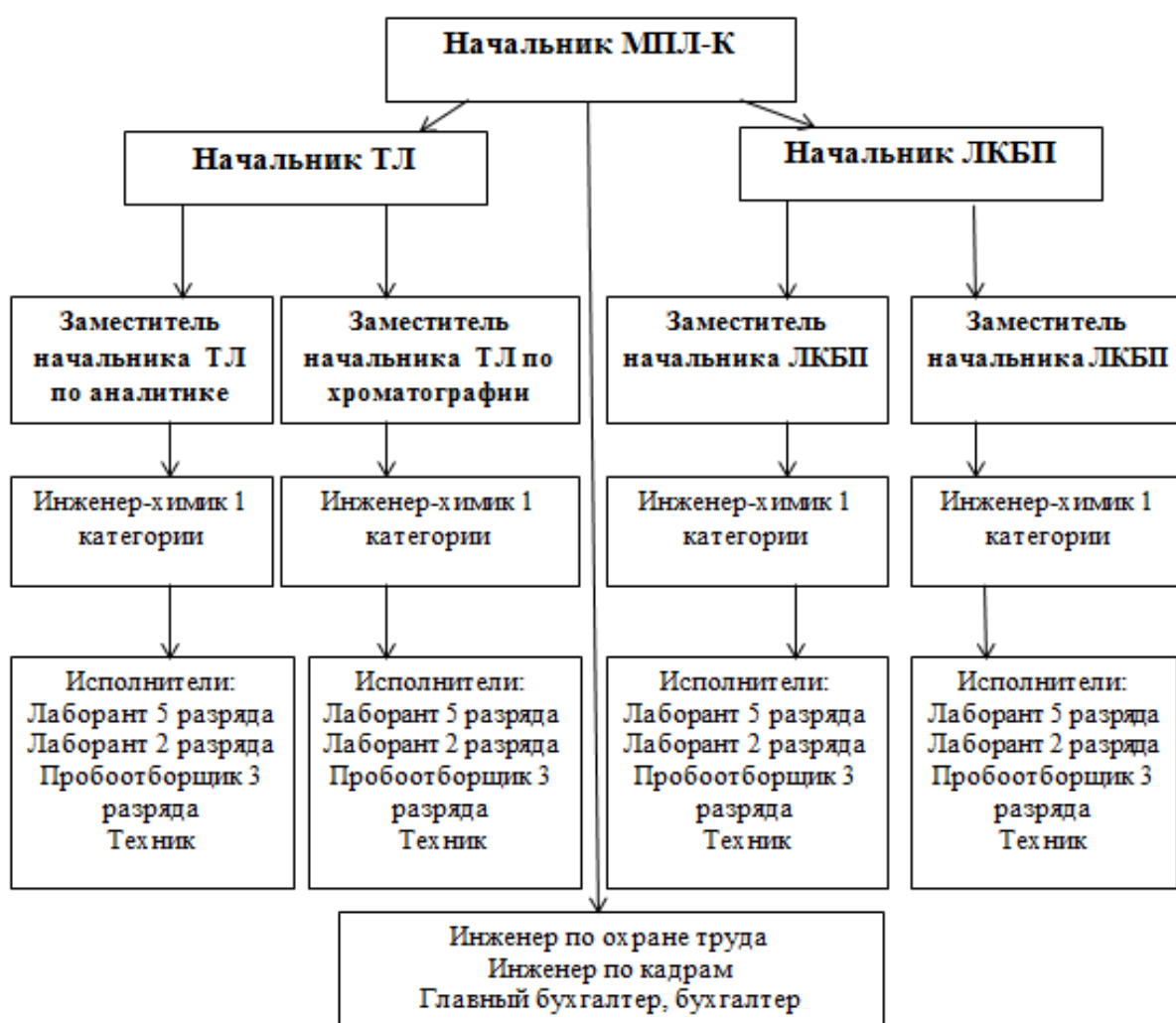


Рисунок 5 – Организационная структура МПЛ-К

Как видно из рисунка 5, МПЛ-К имеет линейно-функциональную структуру.

Линейно-функциональная структура имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества линейно-функциональной структуры:



- 1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- 2) освобождение директора от детального анализа проблем;
- 3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- 1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- 2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;
- 3) чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Руководство деятельностью лаборатории осуществляет начальник, который подчиняется директору предприятия. Назначается и освобождается от должности приказом директора АО «ГосНИИхиманалит». В отсутствие начальника лабораторией его функциональные обязанности, согласно должностной инструкции, возложены на его заместителя.

В состав лаборатории входят два структурных подразделения.

1. Лаборатория по контролю безопасности производства. Руководит лабораторией начальник ЛКБП.

2. Технологическая лаборатория. Руководит подразделением начальник ТЛ.

Лаборатория в своей деятельности руководствуется действующим законодательством РФ, государственными стандартами, нормативной и методической документацией, методиками выполнения измерений на объекты аналитического контроля.

Структура и штаты лаборатории устанавливаются директором в соответствии с объемами работ.

Персонал, непосредственно участвующий в анализе объектов контроля, аттестован в установленном порядке на право их проведения, повышает свою квалификацию в соответствии с утвержденным графиком.

Непосредственно работой с кадрами предприятия занимается отдел комплектования и учета кадров.

Основными задачами отдела, согласно Положению, является:

- 1) подбор, расстановка и учет кадров;
- 2) изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности;
- 3) обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.
- 4) Основными производственными функциями отдела являются:
- 5) комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия;
- 6) оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия;
- 7) учет личного состава;

- 8) ведение установленной документации по кадрам;
- 9) расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- 10) подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения;
- 11) обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- 12) составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков;
- 13) оформление и учет командировок;
- 14) табельный учет.

В своей деятельности отдел взаимодействует со всеми структурными подразделениями предприятия.

Рассмотрим численный состав кадров АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.

Фактическая численность работающих по состоянию на 31 декабря 2015 г. составляла – 483 человека. Из них численность женщин – 42,2 % (204 чел.), численность мужчин – 57,8 % (279 чел.).

Фактическая численность работающих по состоянию на 31 декабря 2016 г. составляла – 447 человек. Из них численность женщин – 42,3 % (189 чел.), численность мужчин – 57,7 % (258 чел.). По сравнению с 2015 г. численность уменьшилась более чем на 7,5 % (36 чел.).

Фактическая численность работающих по состоянию на 31 декабря 2017 г. составляла – 371 человек. Из них численность женщин – 40,4 % (150 чел.), численность мужчин – 59,6 % (221 чел.). По сравнению с 2016 г. численность уменьшилась более чем на 17 % (76 чел.).

Для наглядности, данные представим на рисунке 6

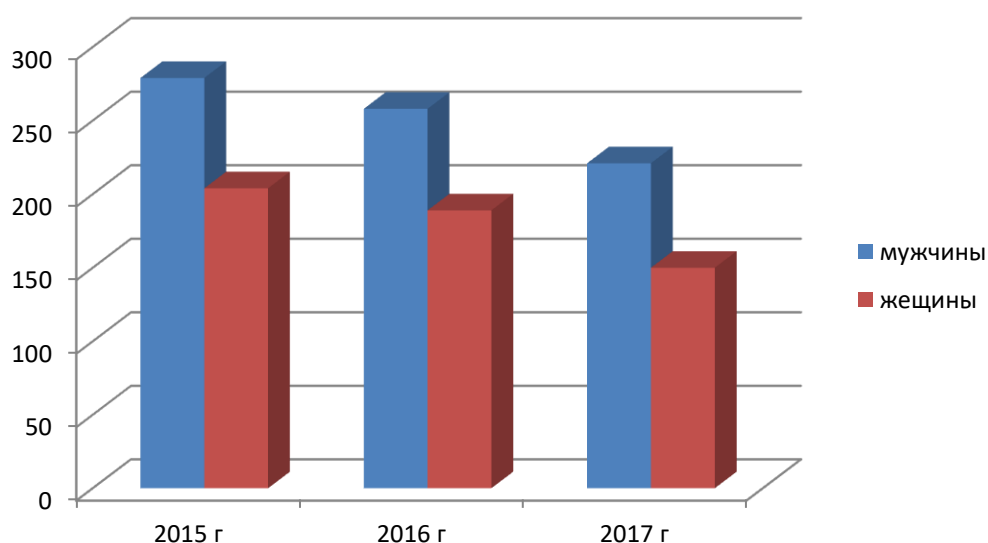


Рисунок 6 – Динамика численности предприятия за 2015–2017 гг.

В количественном и процентном соотношении категорий работников наблюдается ежегодное снижение численности персонала во всех категориях.

Количественное и процентное соотношение категорий работников представлено в таблице 3

Таблица 3 – Количественное и процентное соотношение категорий работников

Категория персонала	2015		2016		2017	
	Численность персонала, чел.	В процент ах	Численность персонала, чел.	В процент ах	Численность персонала, чел.	В процент ах
Руководители	40	7,3	37	8,3	30	8,1
Специалисты	75	15,5	73	16,3	59	15,9
Служащие	6	1,2	7	1,6	3	0,8
Рабочие	362	74,9	330	73,8	279	75,2
Всего:	483	100,0	447	100,0	371	100,0

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Ежегодное уменьшение численности происходило по причинам:

- увольнение работников по собственному желанию;
- проведение мероприятий по оптимизации численности;

На предприятии наблюдается ежегодное увеличение количества вакансий.

В 2015 году работники предприятия старше 40 лет составляли более половины численности – 60,2 % (291 чел.); работники старше 50 лет – 33,5 %. Группа работников в возрасте до 40 лет составляла 39,7 %; из них численность молодежи в возрасте до 30 лет – 77 чел. Наибольший процент руководителей и рабочих наблюдается в возрасте от 40 лет и старше, специалистов и служащих до 40 лет. Численность категорий персонала по возрасту в 2015 году представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Количественное и процентное соотношение персонала возрастным категориям в 2015 году

2015 год					
Категория персонала	до 30 лет	30-39 лет	40-49 лет	50 лет и старше	Всего
Руководители	2	11	12	15	40
Специалисты	14	24	18	19	75
Служащие	4	1	1	0	6
Рабочие	57	79	98	128	362
Всего:	77	115	129	162	483
В процентах	15,9 %	23,8 %	26,7 %	33,5 %	100,0 %

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

В 2016 году работники предприятия старше 40 лет составляли более половины численности – 59,7 % (267 чел.); из них работники старше 50 лет – 158 чел. Группа работников в возрасте до 40 лет составляла 40,3 %; из них численность молодежи в возрасте до 30 лет – 67 чел. – 15,0 %. Наибольший процент руководителей и рабочих наблюдается в возрасте от 40 лет и старше,

специалистов и служащих до 40 лет. Численность категорий персонала по возрасту в 2016 году представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Количественное и процентное соотношение персонала возрастным категориям в 2016 году

2016 год					
Категория персонала	до 30 лет	30-39 лет	40-49 лет	50 лет и старше	Всего
Руководители	2	8	13	14	37
Специалисты	13	31	8	21	73
Служащие	5	2	0	0	7
Рабочие	47	72	88	123	330
Всего:	67	113	109	158	447
В процентах	15,0	25,3	24,4	35,3	100,0

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

В 2017 году более половины персонала предприятия составляли работники старше 40 лет – 61,7 % (229 чел.); работники старше 50 лет – 35,6 % (132 чел.). Группа работников в возрасте до 40 лет составляла 38,3 % (142 чел.); из них численность молодежи в возрасте до 30 лет – 50 чел. – 13,5 %. Наибольший процент руководителей и рабочих наблюдается в возрасте от 40 лет и старше, специалистов и служащих до 40 лет. Численность категорий персонала по возрасту в 2017 году представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Количественное и процентное соотношение персонала по возрастным категориям в 2016 году

2017 год					
Категория персонала	до 30 лет	30-39 лет	40-49 лет	50 лет и старше	Всего
Руководители	3	4	14	9	30
Специалисты	5	27	10	17	59
Служащие	3	0	0	0	3
Рабочие	39	61	73	106	279
Всего:	50	92	97	132	371
В процентах	13,5	24,8	26,1	35,6	100,0

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Анализ данных соотношения персонала по возрастным категориям за трехлетний период показывает, что количество работников как в возрасте до 40 лет, так и работников в возрасте старше 40 лет ежегодно остается практически стабильным, но, тем не менее, сохраняется тенденция преобладания числа работников старше 40 лет над численностью работников до 40 лет. Среди категорий персонала по возрасту лидирующие позиции занимают руководители и рабочие в возрасте от 40 лет и старше.

Все вышесказанное сведем в таблицу 7.

Таблица 7 – Обеспеченность предприятия персоналом по категориям за период с 2015 по 2017 гг.

Категория персонала	Плановая численность	Фактическая численность	Абсолютное отклонение	Отклонение, %
2015 год				
Руководители	43	40	-3	-6,9
Специалисты	78,5	75	-3,5	-4,4
Служащие	5	5	0	0
Рабочие	442	362	-80	-18,1
2016 год				
Руководители	41	38	-3	-7,3
Специалисты	70,5	64	-6,5	-9,2
Служащие	5	5	0	0
Рабочие	383	329	-54	-14,1
2017 год				
Руководители	38	33	-5	-13,2
Специалисты	64	58	-6	-9,4
Служащие	3	3	0	0
Рабочие	338	276	-62	-18,3

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

В 2015 году большинство работников имели среднее (полное) общее, основное общее 56,7 % (274 чел.), но преобладающее большинство наблюдается в категории «Рабочие». Среди остальных категорий уровень профессионального образования (высшее, среднее, начальное) в процентном отношении практически равен, но количество работников с высшим образованием несколько ниже. Качественный состав (уровень образования) в 2015 году представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Количественное и процентное соотношение категорий персонала по уровню образования в 2015 году

2015 год					
Категория персонала	Высшее профессиональное	Среднее профессиональное	Начальное профессиональное	Среднее (полное) общее, основное общее и др.	Всего
Руководители	18	16	0	6	40
Специалисты	39	23	5	8	75
Служащие	2	1	2	1	6
Рабочие	6	33	64	259	362
Всего:	65	73	71	274	483
В процентах	13,5	15,1	14,7	56,7	100,0

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

В 2016 году качественный состав персонала (уровень образования) по сравнению с 2015 годом изменился незначительно, но наблюдается небольшая тенденция увеличения процента работников с высшим профессиональным образованием и уменьшения числа работников со средним и начальным профессиональным образованием. Качественный состав персонала в 2016 году (уровень образования) представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Количественное и процентное соотношение категорий персонала по уровню образования в 2016 году

2016 год					
Категория персонала	Высшее профессиональное	Среднее профессиональное	Начальное профессиональное	Среднее (полное) общее, основное общее и др.	Всего
Руководители	15	16	0	6	37
Специалисты	43	16	4	10	73
Служащие	4	1	1	1	7
Рабочие	4	29	57	240	330
Всего:	66	62	62	257	447
В процентах	14,8	13,9	13,9	57,5	100,0

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

В 2017 году в качественном составе персонала (уровень образования) по сравнению с прошлыми годами наблюдается тенденция уменьшения процента работников с высшим, средним и начальным уровнями образования и, наоборот, увеличение числа работающих со средним (полным) общим, основным общим образованием.

Качественный состав персонала (уровень образования) в 2017 году представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Количественное и процентное соотношение категорий персонала по уровню образования в 2017 году

Категория персонала	Высшее профессиональное	Среднее профессиональное	Начальное профессиональное	Среднее (полное) общее, основное общее и др.	Всего
Руководители	12	13	0	5	30
Специалисты	34	13	4	8	59
Служащие	0	1	0	2	3
Рабочие	5	21	49	204	279
Всего:	51	48	53	219	371
В процентах	13,7	12,9	14,3	59,0	100,0

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Анализ данных по качественному составу персонала (уровню образования) за трехлетний период показывает снижение процента работников с высшим, средним и начальным уровнями образования, и увеличение числа работников со средним (полным) общим, основным общим образованием.

Проанализируем динамику движения персонала с помощью коэффициентов в таблице 11

Таблица 11 – Сравнительный анализ показателей движения персонала

Наименование показателей	Отчетный период		
	2015 год	2016 год	2017 год
Средняя численность, чел.	525	419	358
Принято, чел.	26	32	36
Уволено, чел.	171	87	109
в том числе:			
уволено по собственному желанию, чел.	109	62	73
уволено по инициативе работодателя за нарушения трудовой дисциплины, чел.	1	3	2
уволено по другим причинам, чел.	61	22	34
Коэффициент оборота по приему, %	8	12,17	9,22
в том числе среди:			
руководителей, %	0,38	0,00	1,12
специалистов, %	1,71	1,67	0,84
служащих, %	0,38	0,48	0,00
рабочих, %	5,52	10,02	7,26
Коэффициент оборота по увольнению, %	32,57	20,76	30,45
в том числе среди:			
руководителей, %	1,14	0,95	3,07
специалистов, %	3,43	2,63	5,31
служащих, %	1,14	0,48	1,40
рабочих, %	26,86	16,71	20,67
Коэффициент текучести кадров, %	20,95	15,51	20,95
в том числе среди:			
руководителей, %	0,57	0,48	1,96
специалистов, %	2,86	2,39	3,91
служащих, %	0,19	0,24	1,12
рабочих, %	17,33	12,41	13,97

## Окончание таблицы 11

Наименование показателей	Отчетный период		
	2015 год	2016 год	2017 год
Коэффициент сменяемости кадров, %	8	12,17	9,22
в том числе среди:			
руководителей, %	0,38	0,00	1,12
специалистов, %	1,71	1,67	0,84
служащих, %	0,14	0,48	1,40
рабочих, %	5,52	10,02	7,26

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Коэффициент оборота по приему показывает, какая часть работников принята вновь за отчетный период, и в 2015 году составил 8 %; в 2016 году – 12,17 %, что показывает повышение коэффициента оборота по приему, но уже в 2017 году этот показатель значительно снизился и составил 9,22 %.

Коэффициент оборота по увольнению показывает, какая часть работников уволена за отчетный период, и в 2016 году и составил 32,57 %; в сравнении с 2015 г. коэффициент оборота по увольнению в 2016 году значительно снизился и составил 20,76 %; в 2017 году этот показатель снова пошел вверх и составил 30,45 %.

Коэффициент текучести кадров показывает, какая часть работников уволена по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, и в 2015 году составил – 20,95 %; в сравнении с прошлым годом, в 2016 году этот показатель значительно уменьшился и составил 15,5 %; в 2017 году коэффициент текучести кадров снова стал равен уровню 2015 года – 20,95 % со значительным увеличением по всем категориям работников.

Коэффициент сменяемости кадров показывает процесс обновления коллектива в результате выбытия части работников и прихода новых. В 2015 году коэффициент сменяемости составил 8 %; в 2016 году наблюдалось значительное увеличение коэффициента сменяемости, который был равен 12,17 %, но уже в 2017 году этот показатель снова пошел вниз и составил 9,22 %.

С 2015 по 2017 годы основными причинами увольнения по собственному желанию явились неудовлетворенность заработной платой, характером работы. Также имело место переход работников в другие компании, например передача части жилого фонда в другие управляющие компании, передача функций по охране объектов Общества частному охранному предприятию. Из-за финансового положения ежегодно предприятие вынуждено проводить мероприятия по оптимизации численности работников, и в связи с этим большой процент работников уволен в связи с сокращением численности или штата работников. Сравнительный анализ показателей движения персонала представлен в таблице 12.



Таблица 12 – Сравнительный анализ показателей движения персонала

Причины увольнения	Уволено человек за отчетный период		
	2015	2016	2017
УВОЛЕНО, всего человек	163	79	109
в том числе:			
Соглашение сторон	2	7	4
Истечение срока трудового договора	1		1
По инициативе работника:	102	56	73
- по собственному желанию	88	48	63
- в связи с выходом на пенсию	8	7	10
- по другим причинам	6	1	
По инициативе работодателя:	53	9	
- сокращение численности	52	5	29
- нарушение трудовой дисциплины	1	2	2
- по другим причинам		2	
Перевод в другие организации	1	5	
Обстоятельства, не зависящих от воли сторон	3	2	
- призыв на военную службу			
- осуждение к наказанию			
- признание неспособным к труд деятельности			
- смерть работника	3	2	
- по другим причинам			
По другим причинам, предусмотренных законом	1		

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

В 2017 году предприятие продолжило проведение мероприятий по оптимизации численности работников.

Проанализируем работу Отдела комплектования и учета кадров. Формальные обязанности Отдела были перечислены в начале этого пункта. Рассмотрим процедуру подбора персонала.

Процедура подбора персонала начинается с подачи заявки от цеха. Заявка обрабатывается в Отделе комплектования и учетов кадров (далее Отдел кадров), проверяется, нет ли во внутренней базе кандидатов подходящего работника или специалиста. Если такового нет, то Отдел кадров формирует подходящие требования для кандидата и далее размещает вакансию на сайтах с объявлениями о работе, на телевидении и т.д. Когда потенциальный кандидат найден, он заполняет анкету со своими данными и, если менеджер считает, что он подходит, проходит собеседование. Бланк анкеты представлен в Приложении Б. В конце анкеты есть вопрос о том, каким образом кандидат узнал о вакансии. Руководство Отдела кадров предоставило мне возможность обработать 30 таких анкет. Анкеты брались произвольно, т. е. и те, которые в результате приняли в штат, и те, которые по каким-либо причинам не приняли.

Итак, результат обработки:

12 человек – по рекомендации друзей, близких, знакомых

6 человек – из средств массовой информации (еженедельное печатное издание «Новая жизнь», бегущая строка на телевидении «Моя Удмуртия»)

5 человек – Казенное учреждение «Центр занятости населения Кизнерского района»

2 человека – из объявлений в сети Интернет

5 человек – иные источники

Проиллюстрируем на рисунке 7



Рисунок 7 – Источники подбора кадров на МПЛ-К

Эти данные говорят о том, что в основном потенциальные кандидаты подбираются по рекомендациям. Этот факт объясняется достаточно просто. В поселке Кизнер АО «ГосНИИхиманалит» является самым крупным предприятием, а наш российский менталитет склоняет нас устроить своих друзей и знакомых на «теплое» место. Таким образом, наблюдается некоторое «кумовство» на предприятии.

Итак, после того, как анкета рассмотрена, и менеджер принимает решение о том, что кандидат подходит на должность, с ним проводится собеседование. Анкетирование, тестирование с потенциальными работниками не проводятся. Собеседование проводит руководитель структурного подразделения в котором будет работать принимаемый сотрудник. Если требуется заместить вакансию руководителя структурного подразделения, то претендент на должность проходит собеседование с директором или главным инженером.

После процедуры собеседования, если потенциальный работник устраивает будущего работодателя, его знакомят с будущим рабочим местом и проводят вводный инструктаж. Затем выдается направление для приема на работу и направление для прохождения предварительного медицинского осмотра, если будущая профессия работника предусмотрена в перечне должностей, профессий, для которых прохождение предварительного медицинского осмотра обязательно.

За 2015 год через отдел кадров прошло более 1500 соискателей на различные вакансии. 220 человек решили попробовать и приступили к работе, на данный момент осталось 55 человек. Т. е. из 220-ти, что считали себя подходящими для данной работы и, которых руководители производственных подразделений посчитали подходящими для данной работы, 175 человек по каким-либо причинам работать не смогли.

Стоит отметить, что на каждого соискателя, кроме времени, потраченного кадровиком (телефонный разговор, беседа в отделе кадров, просмотр документов, ознакомление с нормативной документацией предприятия, оформление при приеме), огромное количество времени тратят мастера и бригадиры: показ работы, беседа о возможностях и желаниях соискателя, инструктаж по охране труда и противопожарной безопасности, обучение на рабочем месте, контроль за выполнением работы и пр. При этом, чем выше уровень квалификации, требуемый для определенной вакансии, тем дольше новый работник осваивает нормы и тем больше вероятность допущения брака.

Несомненно, такие показатели говорят о недостатках в системе подбора персонала, как на этапе заявки, так и на этапе отбора. Далее, исследуем систему адаптации персонала.

## **2.2 Анализ процесса адаптации кадров на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К**

Анализ процесса адаптации сотрудников я решила начать с проведения анкетирования в цехе, где я непосредственно работаю. Исходя из трех видов адаптации (экономическая, социально-психологическая и психофизиологическая) была разработана анкета.

Первый блок вопросов был ориентирован на выявление уровня экономической адаптации сотрудника в организации, а именно уровня удовлетворенности заработной платой, системой премирования, социальными льготами, возможностями дополнительного дохода.

Второй блок вопросов включал вопросы относительно условий труда, поддержки коллег, возможностей карьерного роста, конфликтов на рабочих местах, т. е. раскрывается психофизиологическая сторона адаптации.

Вопросы третьей части анкеты включали мнение о взаимоотношениях в коллективе, об удовлетворенности трудом, об интересе к работе, об оценке труда непосредственно руководителем – эти вопросы раскрывают суть социально-психологической адаптации.

Ответы на вопросы давались в двух аспектах. Первый – актуализированные потребности (внутренние, потенциальные желания), а второй – уровень удовлетворенности (текущее состояние). Респонденты отвечали на вопросы, ставя оценку по 7-балльной шкале. 7 баллов – это высшая оценка (удовлетворен полностью); 3,5 – это средний балл (частично удовлетворен); 0 – это самая низкая оценка (полностью не удовлетворен).

В анкетировании приняли участие 217 работников, из них 78 % – мужчины и 22 % – женщины. Респонденты по стажу распределились следующим образом: 34 % – со стажем менее 1 года; 40 % – от 1 года до 3 лет; 26 % – свыше 3 лет. В

опросе приняли участие 40 % сотрудников до 25 лет; 40 % от 25 до 40 лет и 20 % – старше 40 лет.

Результаты анкетирования отражены в таблице 13. Максимальный балл по анкете составляет 7 баллов.

Таблица 13 – Результаты анкетирования по блокам адаптации сотрудников АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Факторы адаптации	Актуализированные потребности (ср. балл)	Уровень удовлетворенности (ср. балл)
<b>Экономический блок:</b>		
заработная плата	7,0	4,0
премии	7,0	4,0
социальные льготы	7,0	4,5
дополнительный заработок	6,9	3,0
<b>Психофизиологический блок:</b>		
поддержка со стороны коллег	7,0	4,0
поддержка со стороны коллег	7,0	5,5
хорошие условия труда	6,5	4,8
быстрое освоение трудовых обязанностей	6,5	3,8
отсутствие конфликтов	7,0	6,0
возможность дальнейшего продвижения по службе.	7,0	4,5
<b>Социально-психологический блок:</b>		
чувство гордости за предприятие, на котором вы работаете;	7,0	6,0
хорошие взаимоотношения между работниками коллектива, где вы работаете;	7,0	6,5
большая значимость вашего личного вклада в коллективе;	6,5	5,0
хорошие отношения между вами и коллегами по работе;	7,0	6,5
полная удовлетворенность работой;	6,0	4,0
неугасающий интерес к работе;	6,5	4,5
отсутствие чувства напряженности на работе;	6,6	4,0
оценка руководителем проделанной вами работы	6,8	6,0

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Как видно из таблицы, оценка актуализированной потребности в заработной плате, выдаче премий и социальных льгот достигает максимальной отметки 7 баллов, за исключением потребности в дополнительном заработке (6,9 балла). Уровень удовлетворенности данных потребностей составил от 4 до 5 баллов (средний уровень удовлетворенности). И самый низкий уровень

удовлетворенности – в потребности дополнительного заработка, который составил 3 балла ровно.

Среднее значение актуализированных потребностей психофизиологического блока адаптации составляет от 6,5 до 7 баллов. При этом уровень удовлетворенности данных потребностей в организации составляет в среднем от 4 до 5 баллов, что значительно ниже уровня оценки предыдущих факторов адаптации. Сотрудники лаборатории отмечали низкий уровень освоения трудовых обязанностей, низкий уровень поддержки со стороны коллег.

Актуализированные социально-психологические потребности в среднем значении различны только на 0,5 балла. Наименьший показатель в факторе адаптации – потребность в неугасающем интересе к работе – равен 5,5 балла. Значение удовлетворенности в факторах, определяющих взаимоотношение в коллективе, с руководством и отношение человека к организации в среднем равно 6 баллам, что, в свою очередь, говорит о благоприятном климате в межличностных и профессиональных отношениях, сложившихся в коллективе. Значение факторов удовлетворенности работой, отсутствия чувства напряженности на работе равно 4 баллам. Следовательно, сотрудники не смогли в полной мере пройти процесс адаптации, в той степени, как ожидалось изначально.

Итак, по данным проведенного исследования, показатель уровня адаптации персонала в Лаборатории приближен к среднему значению, что свидетельствует об отсутствии системной работы в плане адаптации вновь прибывших сотрудников. При этом надо подчеркнуть, что сотрудники АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К единогласны во мнении о хорошем взаимоотношении между коллегами и руководством компании.

Далее, необходимо провести анализ системы адаптации с точки зрения наставничества. Но это не представляется возможным, поскольку данного явления в компании нет. Присутствуют некоторые элементы наставничества – новый сотрудник может сам подойти к начальнику или коллеге и попросить о помощи. Но никто не занимается отслеживанием того, как новый сотрудник проходит адаптационный период. Этого в компании просто нет. И это тоже является большой проблемой.

В теоретической части уже было сказано, что для подсчета эффективности действующей системы адаптации необходимо вычислить коэффициенты адаптации по формулам 8–10.

Рассчитаем общий индекс адаптации на каждый блок адаптации – экономический, социально-психологический, психофизиологический по формуле 8

$$I = \frac{\text{Показатель уровня актуализированной проблемы}}{\text{Показатель уровня актуализированности потребности}} \cdot 100\%, \quad (8)$$

В таблице 14 показаны результаты расчетов.

Таблица 14 – Расчет общих индексов адаптации

Виды адаптации	Расчет индексов	Ср. значения
Экономический блок	$I_1 = 4 / 7 = 0,57 = 57 \%$ ; $I_2 = 4 / 7 = 0,57 = 57 \%$ ; $I_3 = 4,5 / 7 = 0,64 = 64 \%$ ; $I_4 = 3 / 6 = 0,43 = 43 \%$	Ср. I = 55 %
Социально-психологический блок	$I_1 = 6 / 7 = 0,86 = 86 \%$ ; $I_2 = 6,5 / 7 = 0,93 = 93 \%$ ; $I_3 = 5 / 6,5 = 0,76 = 76 \%$ ; $I_4 = 6,5 / 7 = 0,94 = 94 \%$ ; $I_5 = 4 / 6 = 0,67 = 67 \%$ ; $I_6 = 4,5 / 6,5 = 0,69 = 69 \%$ ; $I_7 = 4 / 6,6 = 0,61 = 61 \%$ ; $I_8 = 6 / 6,8 = 0,88 = 88 \%$	Ср. I = 69 %
Психофизиологический блок	$I_1 = 4 / 7 = 0,57 = 57 \%$ ; $I_2 = 5,5 / 7 = 0,78 = 78 \%$ ; $I_3 = 4,8 / 6,5 = 0,73 = 73 \%$ ; $I_4 = 3,8 / 6,5 = 0,58 = 58 \%$ ; $I_5 = 6 / 7 = 0,86 = 86 \%$ ; $I_6 = 4,5 / 7 = 0,64 = 64 \%$	Ср. I = 69 %

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Из чего можно сделать вывод: сотрудники были наименее удовлетворены системой экономической адаптации – уровнем заработной платы, системой премирования, социальными льготами, возможностями дополнительного заработка. Средний уровень индекса по экономическому блоку составил 55 %. Показатели по социально-психологической адаптации значительно выше, средний уровень составил 79 %. Все работники чувствовали свою значимость в коллективе, ответственность за конечный результат, возможность карьерного, профессионального роста. Показатели по психофизиологической адаптации выше 60 %, средний уровень составил 69 %. Это значит, что в организации отсутствуют явные конфликты, организация является открытой к идеям и инновациям.

Рассчитаем коэффициенты адаптации в рамках аудита адаптации. Используем формулу 9

$$K_1 = \frac{Z_{от.п.}}{Ч_{от.п.}}, \quad (9)$$

где  $Z_{от.п.}$  – затраты на отбор персонала;

$Ч_{от.п.}$  – число отобранных претендентов.

Результаты сведем в таблицу 15

Таблица 15 – Расчет коэффициента затрат на адаптацию персонала

Показатели	2015	2016	2017
Затраты на наем, отбор (руб.)	70 200	109 800	218 400
Количество отобранных кандидатов (чел.)	26	32	36
$K_1$	2 700	3 431	6 067

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Затраты на отбор и наем персонала включают такие виды затрат, как объявления в СМИ, договоры с рекрутинговыми агентствами, почасовая оплата комиссии по оценке персонала, канцтовары и прочие расходы. Данные для расчета мне предоставил Отдел бухгалтерии.

В среднем расходы на наем и отбор одного кандидата составили за период 2015–2017 гг. 4066 руб.

Вследствие инфляции и роста цен на объявления, договоры и иные расходы росли и затраты на наем персонала.

Рассчитаем коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала по формуле 10

$$K_2 = \frac{Ч_{\text{пр.од.}}}{Ч_{\text{от.п.}}}, \quad (10)$$

где  $Ч_{\text{пр.ад.}}$  – число сотрудников, прошедших адаптацию.

Результаты сведем в таблицу 16.

Таблица 16 – Расчет коэффициента качества адаптации персонала

Показатели	2015	2016	2017
Число сотрудников, прошедших адаптацию	9	19	21
Общее число сотрудников, принятых на работу	26	32	36
K2	0,35	0,59	0,58

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Качество адаптации за период 2015–2017 гг. относительно невысокое. В среднем данный показатель составил 0,51. Однако наблюдается тенденция роста индекса с 0,35 в 2015 г. до 0,58 в 2017 г.

Но в целом, можно сделать вывод о том, что системе адаптации персонала со стороны руководства уделяется мало внимания. Система нуждается в качественной перестройке.

## Выводы по разделу 2

В данной главе была исследована система подбора и адаптации АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К. При анализе системы подбора персонала выявились следующие проблемы.

1. На предприятии очень высокие коэффициенты оборота по увольнению и очень низкие по приему. Это говорит о плохо развитой системой подбора персонала.

2. Проанализировав источники подбора персонала, выяснилось, что большая часть персонала подбирается по рекомендациям друзей и знакомых. Это так же существенный минус действующей системы подбора персонала.

3. Так же при анализе системы подбора персонала было выявлено, что в АО «ГосНИИхиманалит» полностью отсутствует:

– построение модели рабочего места и модели компетенций;

– вторичный отбор (тестирование, собеседование, кейс-методы и пр.)

При анализе системы адаптации персонала, были выявлены следующие проблемы.

1. Отсутствие Программы адаптации вновь принятых сотрудников.
2. Отсутствие системы наставничества.
3. Отсутствие методики подсчета индексов адаптации.

Предприятию необходимо реорганизовать действующую систему подбора и адаптации персонала. Рекомендации по совершенствованию будут представлены в третьей главе.



### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА АО «ГОСНИИХИМАНАЛИТ» МПЛ-К

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию процесса подбора и адаптации персонала на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Рассмотрев действующую систему подбора и адаптации кадров на АО «ГосНИИхиманалит МПЛ-К», были выявлены следующие проблемы.

1. Высокие коэффициенты оборота по приему и увольнению.
2. Привлечение кандидатов на вакансии через СМИ и через знакомых.
3. Отсутствие тестирования из других методов вторичного отбора, а так же отсутствие модели рабочих мест и компетенции.
4. Отсутствие Программы адаптации вновь принятых сотрудников.
5. Отсутствие системы наставничества.
6. Отсутствие подсчетов индексов адаптации.

Для решения данных проблем можно предложить ряд мероприятий.

1. Переобучение сотрудников отдела кадров.
2. Обращение в рекрутинговые агентства и использование возможностей сети Интернет.
3. Разработка с помощью привлеченных экспертов карт компетенций и моделей рабочих места, а также разработка личностных из профессиональных тестов.
4. Разработка Программы адаптации.
5. Разработка и внедрение системы наставничества, обучение наставников умению составлять план работы сотрудника на время адаптации.
6. Обучение сотрудников отдела кадров навыкам подсчета индексов.

Рассмотрим эти мероприятия подробнее:

Как уже было сказано, начальник цеха или иного структурного подразделения МПЛ-К подает заявку в отдел комплектования и учета кадров на подбор персонала на определенные вакансии в виде написанного от руки заявления с перечнем требуемых работников. В заявлении указываются лишь общие моменты – на какую должность, график работы и т.д. Далее начальник уже не принимает участие в процессе подбора. Хотя только ему, как лицу, напрямую наблюдающим за ситуацией в цехе или лаборатории, могут быть известны особые нюансы к вакансии. Например, если речь идет о подборе человека на вакансию лаборанта в лабораторию по хроматографии, необходимо указать, что человек должен быть спокойным, терпеливым и абсолютно без вредных привычек, т. к. на этой должности необходимо часами внимательно следить за процессом, во время реагировать и фиксировать все изменения с действующими веществами. Т. е. нужно быть не просто аккуратным, терпеливым и внимательным, но и абсолютно не иметь вредных привычек, т. к. возможности отлучиться на так называемый «перекур» просто нет.

Отсюда следует, что прежде чем начинать подбирать персонал, необходимо внедрить на предприятии систему описания моделей рабочих мест. Общие

теоретические основы таких моделей были описаны в первой главе работы. Уточним, что разработка моделей рабочих мест производится непосредственными руководителями при участии работника отдела кадров.

С учетом специфики деятельности МПЛ-К общая форма заполнения заявки на подбор персонала от начальника или руководителя цехов и лабораторий должна выглядеть как на рисунке 8.

Заявка на подбор персонала от цеха/отдела №

Вакантная должность	
График работы	
Должностные обязанности	
Вилка оплаты труда, вид оплаты	
Квалификационные требования	
Опыт работы	
Образование	
Профессиональные навыки	
Профессиональные знания	
Личные качества	
Деловые качества	
Условия работы	
Дополнительная информация	

Рисунок 8 – Общий вид модели рабочего места

Пример модели рабочего места техника-энергетика приведен в Приложении В. Далее, необходимо составить модель компетенции будущего работника.

Теоретические основы построения модели были рассмотрены в пункте 1.2 данной работы. Поэтому приведем пример модели компетенции для лаборанта-аналитика на рисунке 9

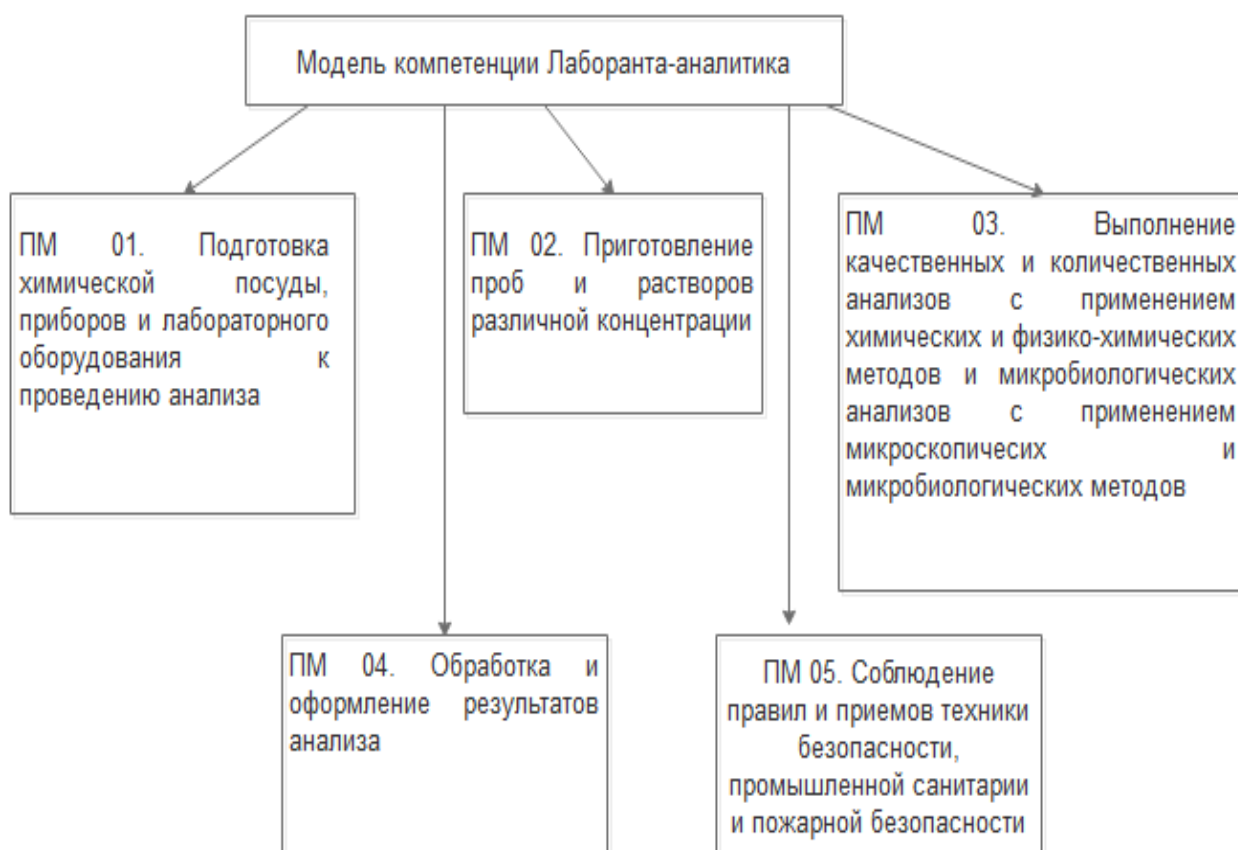


Рисунок 9 – Модель компетенции лаборанта-аналитика

И такие модели должны быть разработаны для каждой специальности.

Процесс построения моделей компетенций так же займет много времени и потребует основательного и ответственного подхода, но результат работы будет использоваться не только при подборе, но и при оценке и обучении персонала. После того, как сформированы модели рабочих мест и компетенций, можно заняться подбором персонала. Как уже было сказано, в основном кандидаты на вакансию находились через знакомых – 40 %, по средствам СМИ – 20 %, другое – 17 %, через Центр занятости Кизнерского района – 17 % и лишь 6 % через объявления о вакансиях в сети Интернет. Хочется отметить, что на данный момент в основном работу предпочитают находить как раз через сеть Интернет, на сайтах JOB.ru, HHH.ru и т.д. Так же современные методы подбора персонала делают упор на профессиональный подбор кадров – через специальные агентства.

Поэтому кроме уже задействованных методов подбора персонала, необходимо сделать более интенсивной работу с Интернет-сайтами, ориентированными на подбор персонала, не ограничиваться СМИ. Так же в качестве рекомендации можно предложить обговорить с руководством возможность размещения информации о вакансиях на сайте предприятия.

Еще одна проблема системы подбора персонала заключалась в том, что не используется вторичный отбор персонала. Кандидаты, после заполнения анкеты и непродолжительного собеседования, приступают к выполнению обязанностей. Поняв, что работа не соответствует их ожиданиям, просто увольняются. Что

опять же приводит к высоким коэффициентам оборота по увольнению, сменности персонала и т.д.

В качестве решения этой проблемы необходимо внедрить практику интервьюирования и тестирования. В первичной анкете есть вопросы, направленные на раскрытие личности претендента, но этого недостаточно. И первичное собеседование проходит достаточно быстро и поверхностно.

Необходимо расширить стандартное интервью при подборе отвлекающими вопросами. Примерный перечень вопросов интервью представлен в Приложении Г. Этот перечень является подсказкой для человека, собирающегося провести интервью, список вопросов может быть совершенно разным для разных должностей. Для анализа проводимых интервью необходимо взять, как пример для работы, листок отчета по собеседованию, как показано в таблице 17.

Таблица 17 – Лист собеседования при интервьюировании

С соискателем \_\_\_\_\_

Вакансия \_\_\_\_\_

Дата, время \_\_\_\_\_

Вопрос		Ответ	
Оценка соответствия требованиям предприятия			
Требования	Идеальный кандидат	Оцениваемый кандидат	
Образование,			
Опыт работы			
Должностные			
Владение ПК			
Профессиональные			
Дополнительные			
Оценка поведения кандидата			
Внешний вид		Ход	
Поведение		Мотивация	

Решение \_\_\_\_\_

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Помимо интервьюирования, необходимо ввести практику вторичного тестирования, направленного на раскрытие личностных и профессиональных качеств кандидата.

В зависимости от финансовых возможностей, можно или обратиться к сторонним организациям, специализирующихся в этой области, или попытаться составить тесты самостоятельно. Конечно, профессиональные тесты нужно разрабатывать самостоятельно для того, чтобы были учтены: специфика

предприятия, специфика данного рабочего места и все требования, предъявляемые к данному рабочему месту. Данный этап потребует значительных временных затрат, но результат разработок так же будет использоваться при оценке персонала.

Для того, чтобы все вышесказанное носило общепринятый и системный характер, необходимо отредактировать Положение о найме сотрудников, существующее на данный момент. Обновленное Положение о подборе персонала находится в Приложении Д.

Итак, предложения по совершенствованию системы подбора персонала озвучены. Теперь необходимо разобрать проблемы в системе адаптации кадров.

Было отмечено, что на МПЛ-К не принята система наставничества.

Понятно, что на роль наставника подойдет не каждый руководитель или специалист. Прежде всего, будущий наставник должен иметь опыт работы в организации не менее двух лет. Такое условие возникает в связи с необходимостью гарантировать полное усвоение организационных правил и ценностей самим наставником. Только в этом случае организация может переложить на наставника функцию «транслятора» организационной культуры. Помимо этого наставник должен быть признанным профессионалом в своей области. Это позволит существенно сократить сроки профессиональной адаптации «новичков» и повысить качество. Следующее важное условие успешности работы наставника – наличие сильной мотивации к оказанию помощи другим в их развитии. Так как наставничество включает элементы педагогического воздействия, сам наставник должен иметь склонность к спеканию и воспитанию других.

Непосредственному руководителю целесообразно составить такие документы, как план-график введения в должность с запасом 10–15 % времени, карточку контроля адаптации и постоянно держать в поле зрения этот процесс. План введения в должность может выглядеть как показано в Приложении Е.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Практика показала, что процесс обучения «новичка» и оказание ему помощи в овладении специальностью может отличаться напряженностью и интенсивностью в зависимости от специфики видов деятельности на предприятии, поэтому разработана система материального стимулирования наставника.

Разработано две схемы материального вознаграждения:

1) в случае, когда вакансия образовалась вследствие ухода сотрудника, а выполнение объема работы или деятельность подразделения не могут быть сокращены, наставнику производится доплата в размере от 15 до 30 % от оклада вакантной должности (в зависимости от нагрузки);

2) если вакансия образовалась при расширении отдела, появлении новых должностей или профессий и объем работы наставника не увеличивается во время обучения, производится доплата в размере от 5 до 15 % от оклада наставника.

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Так же было отмечено, что не рассчитываются коэффициенты адаптации. Формулы для их расчета были приведены в первой части ВКР. Практическое применение этих коэффициентов было показано во второй части ВКР при анализе действующей системы адаптации.

Остается отметить, что практику вычисления этих коэффициентов нужно оформить документально. Стоит отметить, что в МПЛ-К нет оформленных документов, регламентирующих процесс адаптации. В связи с этим необходимо отметить, что необходимо регулярно проводить аудит адаптации новых сотрудников, включающий в себя следующие этапы:

- план становления работника в должности;
- план оказания помощи работнику в процессе адаптации;
- план контроля за реализацией мероприятий адаптационной программы;
- план всестороннего обеспечения мероприятий адаптационной программы;
- план оценки работы в должности в период испытательного срока;
- отзыв о работнике по итогам реализации плана становления в должности;
- рекомендации, направленные на наиболее полное раскрытие личностного потенциала работника с учетом его перспективного служебно-делового предназначения;
- иные документы, необходимость в которых обусловлена спецификой адаптационных мероприятий.

Таким образом, введя и оформив документально все перечисленные рекомендации, АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К получит новую и достаточно комплексную систему подбора и адаптации кадров.

Далее рассмотрим процесс развития новой системы подбора и адаптации кадров и результаты от внедрения данных мероприятий.

### **3.2 Прогноз развития системы подбора и адаптации кадров на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К после внедрения рекомендаций**

Проведя анализ действующей системы подбора и адаптации персонала, были приведены рекомендации по совершенствованию этой системы.

Для расчета финансовых затрат взяты оклады работников предприятия и предположительная оплата приглашенного специалиста-эксперта. Итак, оклады:

Специалисты по кадрам – 120 руб./час

Начальники подразделений – 160 руб./час

Руководители – 240 руб./час

Эксперт – представитель сторонней организации – 250 руб./час

Вся модернизация действующей системы подбора и адаптации кадров разбита на три больших блока.

1. Модернизация работы отдела кадров МПЛ-К.
2. Внедрение новой системы подбора кадров.
3. Внедрение новой системы адаптации кадров и анализ полученных результатов.

Для удобства все подсчеты будем сводить в таблицу 18

Таблица 18 – Расчёт затрат на мероприятия

Этап разработки	Сущность этапа	Ответственный за исполнение	Трудоемкость, час.	Стоимость, руб.
1.1 Анализ работы отдела кадров	Выявление достоинств и недостатков	Специалисты по кадрам	36	$36 \cdot 120 = 4320$
1.2 Разработка предложений по улучшению процесса работы отдела кадров	Конкретные предложения по организации подбора и оценки персонала	Специалисты по кадрам	30	$30 \cdot 120 = 3600$
Итого				7920
2.1 Ознакомление руководителей подразделений с предложениями по реорганизации системы управления персоналом	Совещания Консультации	Специалисты по кадрам	8	$8 \cdot 120 = 960$
		Начальники подразделений	2	$2 \cdot 160 = 320$
		Руководители	2	$2 \cdot 240 = 480$
2.2 Разработка и утверждения нормативных документов	Утверждение Положений и других регламентирующих документов	Специалисты по кадрам	26	$26 \cdot 120 = 3120$
		Начальники подразделений	3	$3 \cdot 160 = 480$
		Руководители	3	$3 \cdot 240 = 720$
2.3 Разработка моделей рабочих мест	Разработка моделей рабочих мест для разных специальностей рабочих, специалистов, руководителей и др.	Специалисты по кадрам	109	$109 \cdot 120 = 13\ 080$
		Начальники подразделений	60	$60 \cdot 160 = 9600$
		Руководители	7	$7 \cdot 240 = 1680$

Продолжение таблицы 18

Этап разработки	Сущность этапа	Ответственный за исполнение	Трудоемкость, час.	Стоимость, руб.
2.4 Разработка моделей компетенций	Разработка моделей рабочих мест для разных специальностей рабочих, специалистов, руководителей и др.	Специалисты по кадрам Начальники подразделений Руководители Эксперты	131	$131 \cdot 120 = 15\ 720$
			120	$120 \cdot 160 = 19\ 200$
			12	$12 \cdot 240 = 2880$
			80	$80 \cdot 250 = 20\ 000$
2.5 Разработка тестов	Для каждого вида специальностей разработка психологических и профессиональных тестов	Специалисты по кадрам Начальники Эксперты	90 120 960	$90 \cdot 120 = 10\ 800$ $120 \cdot 160 = 19200$ $960 \cdot 250 = 240\ 000$
2.6 Ознакомление с новой системой персонала компании	Посменное собрание всего персонала МПЛ-К	Специалисты по кадрам Начальники Эксперты	3	$3 \cdot 120 = 360$
			3	$3 \cdot 160 = 480$
			3	$3 \cdot 250 = 750$
Итого:				359 830
3.1 Разработка программы адаптации	Разработка программы адаптации и согласование методики	Специалисты по кадрам Начальники подразделений Руководители Эксперты	62	$62 \cdot 120 = 7440$
			5	$5 \cdot 160 = 800$
			2	$2 \cdot 240 = 480$
			10	$10 \cdot 250 = 2500$
3.2 Разработка нормативных документов	Утверждение Положений и других регламентирующих документов	Специалисты по кадрам Начальники подразделений	20	$20 \cdot 120 = 2400$
			5	$5 \cdot 160 = 800$
3.3 Поиск претендентов на должность наставника	Рассмотрение наиболее подходящих кандидатур для наставничества	Специалисты по кадрам Начальники подразделений Руководители	16	$16 \cdot 120 = 1920$
			16	$16 \cdot 160 = 2560$
			3	$3 \cdot 240 = 720$
3.4 Разработка схем материального вознаграждения наставника	Разработка и согласование видов и схем вознаграждения наставников	Специалисты по кадрам Начальники подразделений Руководители	10	$10 \cdot 120 = 1200$
			5	$5 \cdot 160 = 800$
			3	$3 \cdot 240 = 720$



Окончание таблицы 18

Этап разработки	Сущность этапа	Ответственный за исполнение	Трудоемкость, час.	Стоимость, руб.
3.5 Утверждение нормативных документов	Утверждение регламентирующих документов о системе адаптации персонала	Специалисты по кадрам	6	$6 \cdot 120 = 720$
		Начальники подразделений	3	$3 \cdot 160 = 480$
		Руководители	3	$3 \cdot 240 = 720$
3.6 Проведение анализа действующего персонала	Действительное проведение разработанных ранее всех этапов подбора и адаптации персонала	Специалисты по кадрам	290	$290 \cdot 120 = 34\ 800$
		Начальники подразделений	370	$370 \cdot 160 = 59\ 200$
		Руководители	80	$80 \cdot 240 = 19\ 200$
3.7 Выработка решений по результатам анализа	Анализ полученных результатов, сравнение показателей до и после внедрения новой системы	Специалисты по кадрам	10	$10 \cdot 120 = 1200$
		Начальники подразделений	10	$10 \cdot 160 = 1600$
		Руководители	30	$30 \cdot 240 = 7200$
Итого:				147 460
Материально-техническое обеспечение	Расходы на бумагу, принтеры, ПК, канцелярию и т.д.			6000
Итого:		Специалисты по кадрам	631	101 640
		Начальники подразделений	722	115 520
		Руководители	145	34 800
		Эксперты	1133	263 250
Итого расходы:				521 210

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Как видно из приведенной таблицы, разработанный процесс внедрения новой системы подбора и адаптации персонала является очень емким и охватывающим абсолютно все уровни персонала.

Представим в таблице 19 график внедрения новой системы подбора и адаптации персонала:

Таблица 19 – Временные этапы реализации новой системы

Этап	Сроки выполнения
Анализ действующей системы управления персоналом. Выявление недостатков.	28.02.2019
Изучение наработанного опыта в сфере управления персоналом	31.03.2019
Разработка предложений по улучшению системы	01.05.2019
Внедрение проекта	31.12.2019

При этом:

Внедрение новой системы подбора персонала к 1 августа 2019 года.

- разработка нормативных документов – к 1 июля 2019 года
- разработка моделей рабочих мест, моделей компетенций, комплекс профессиональных и психологических тестов – к 20 июня 2019 года.
- Разработка системы оценки персонала – к 1 сентября 2019 года:

При этом, к 1 августа должны быть разработаны методические документы, выработана методика процесса оценки персонала и согласованы сроки и план проведения оценки. Провести оценку персонала предприятия и внедрить, принятые на основании оценки, решения планируется к 1 января 2020 года.

При расчете финансирования проекта учитывается, что, в основном, работа будет производиться без привлечения сторонних организаций, своими силами. Кроме того, данные работы будут проводиться в рабочее время, соответственно, без дополнительной оплаты. В помощь на этапах построения моделей рабочих мест и моделей компетенций будут привлекаться специалисты в этой области. Так же предполагается привлечь специалистов для проведения психологического тестирования сотрудников.

Поскольку при разработке новой системы подбора и адаптации персонала привлекались эксперты со стороны, то появилась возможность по имеющимся данным сделать прогноз развития АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К в 2020 году.

Во-первых, источники привлечения персонала станут иными. Вместо рекомендаций друзей и знакомых, а так же публикаций в СМИ, будут профессионально работать рекрутинговые агентства по подбору кадров, а так же будет привлекаться использование возможностей сети Интернет. Уже частично отобранные рекрутинговыми агентствами, что уже уменьшает нагрузку на работников отдела кадров, кандидаты проходят несколько этапов отбора. В том числе проводятся помимо собеседования и профессиональное тестирование, интервьюирование. В помощь работникам Отдела кадров служат разработанные модели рабочих мест и компетенций. Эти введенные меры, по прогнозам экспертов, позволят снизить коэффициент оборота по увольнению и коэффициент оборота по приему. Т. е. выровнять ситуацию, наблюдающуюся в 2017 году. В таблице 20 представлены прогнозные значения данных коэффициентов:

Таблица 20 – Текущие и прогнозируемое движение кадров МПЛ-К

Наименование показателей	Отчетный период			Прогноз 1.01.2020
	2015 год	2016 год	2017 год	
Коэффициент оборота по приему, %	8	12,17	9,22	8,5
Коэффициент оборота по увольнению, %	32,57	20,76	30,45	9,2
Коэффициент текучести кадров, %	20,95	15,51	20,95	8,8

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Как видно из прогнозных значений, коэффициенты оборотов и текучести кадров снизятся в разы.

Можно сделать вывод, что новая система подбора кадров весьма эффективна. Рассмотрим прогнозную эффективность новой системы адаптации.

В предыдущей главе работы было проведено анкетирование части персонала с целью выявления удовлетворенности условиями работы согласно трем блокам адаптации – экономическому, психофизиологическому и социально-психологическому. Затем были рассчитаны соответствующие индексы адаптации.

Согласно подсчетам экспертов, ситуация должна кардинально поменяться. В таблице 21 приведем прогнозируемые значения индексов адаптации.

Таблица 21 – Текущие и прогнозируемые коэффициенты адаптации персонала

Виды адаптации	2017 год	Прогноз на 01.01.2020
Экономический блок, %	I1 = 57; I2 = 57; I3 = 64; I4 = 43	I1 = 72; I2 = 64; I3 = 72; I4 = 5
Социально-психологический блок, %	I1 = 86; I2 = 93; I3 = 76; I4 = 94; I5 = 67; I6 = 69; I7 = 61; I8 = 88;	I1 = 86; I2 = 97; I3 = 76; I4 = 94; I5 = 88; I6 = 96; I7 = 74; I8 = 93
Психофизиологический блок, %	I1 = 57; I2 = 78; I3 = 73; I4 = 58; I5 = 86; I6 = 64	I1 = 88 I2 = 90; I3 = 94; I4 = 100; I5 = 86; I6 = 76;

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Как видно из таблицы 21, произойдут существенные изменения в актуализированных потребностях и уровнях удовлетворенности в АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К за прогнозируемый период.

Благодаря программе адаптации в первую очередь удастся повысить параметры экономической адаптации. Сотрудники станут четко знать свои права и обязанности, появятся регламенты и алгоритмы работы, что отразится на конечном результате. Вследствие этого повысится уровень заработной платы и переменная часть оплаты труда. Среднее значение по экономическому блоку вырастет с 43 до 66 %. Показатели социально-психологического блока адаптации вырастут почти на 10 % за счет таких факторов, как «рост интереса к работе» (с 67 до 88 %) и «уровень удовлетворенности трудом» (с 67 до 88 %). Повысится уровень поддержки со стороны руководства – с 61 до 74 %. Достигнуть 100 % удастся по таким показателям, как «регламентация труда» и «быстрое освоение трудовых обязанностей» в психофизиологическом блоке адаптации.

Рассчитаем и сравним коэффициент эффективности внедрения программы адаптации в таблице 22:

Таблица 22 – Прогноз эффективности внедрения программы адаптации

Показатели	2017 г., руб.	Прогноз на 1.01.2020
К1 (затраты)	6 067	4 066
К2 (качество)	0,58	0,67
К3 (эффективность)		1387

Источник: рассчитано по данным отчетности АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

Рассчитаем коэффициент К3 по формуле 11

$$K_3 = \frac{Z_{\text{пр.}}}{Ч_{\text{пр.п.}}}, \quad (11)$$

где  $Z_{\text{пр}}$  – общие затраты на прием новых сотрудников

$Ч_{\text{пр.п.}}$  – количество принятых на работу человек

При  $K_3 > 0$  проект является рентабельным, эффективным.

Как было отмечено выше, затраты на нового сотрудника, рассчитанные в ходе аудита адаптации в МПЛ-К за 2015 – 2017 гг., составили в среднем 4066 руб.

Разработка по подбору и адаптации составила 521 210 руб. Расчет был произведен в таблице 18. Это единовременные и текущие затраты.

К 1.01.2020 планируется полная реорганизация не только системы подбора и адаптации, но и самого кадрового состава. По подсчетам экспертов, при оптимизации кадрового состава, с 2017 по 2019 год будет уволено примерно 152 человека, а вот принято будет несколько больше – примерно 194 человека.

Итого получим:

$$K_3 = 4066 - \frac{521\,210}{194} = 1387,$$

$K_3 = 1387$  руб. на 1 сотрудника.

Таким образом, коэффициент эффективности на 1.01.2020 г. составит 1387 руб. на одного сотрудника. Данный коэффициент свидетельствует о положительном эффекте программы адаптации.

Из всего сказанного можно сделать вывод о достаточно высокой эффективности разработанной новой системы подбора и адаптации кадров.

### Выводы по разделу 3

В данной главе были предложены рекомендации по разработке новой системы подбора и адаптации персонала. Кратко перечислим их.

1. Переобучение сотрудников отдела кадров.
2. Обращение в рекрутинговые агентства и использование возможностей сети Интернет.
3. Разработка с помощью привлеченных экспертов карт компетенций и моделей рабочих места, а также разработка личностных из профессиональных тестов.
4. Разработка Программы адаптации
5. Разработка и внедрение системы наставничества, обучение наставников умению составлять план работы сотрудника на время адаптации

#### 6. Обучение сотрудников отдела кадров навыкам подсчета индексов

По подсчетам экспертов, по срокам разработка и внедрение новой системы подбора и адаптации кадров займет около года. Затраты на полное обновление действующей системы подбора и адаптации кадров составят 521 210 руб. С учетом, что эта сумма будет расходоваться в течение года, предприятие сможет себе позволить данные расходы.

Коэффициент эффективности затрат на одного сотрудника составит 1387 руб. Нормой считается показатель больше 0. Как видно из расчетов, новая система подбора и адаптации кадров является очень эффективной. Руководству АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К стоит учесть результаты данной работы и, согласно предложенному плану, реализовать данные рекомендации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Не случайно говорят, что кадры предприятия решают все. Действительно, грамотно подобранный и укомплектованный персонал является козырем любого предприятия, независимо от специфики деятельности. Поэтому в интересах руководства предприятия постоянно модернизировать действующую систему подбора и адаптации кадров, ведь, как показывает практика, все эти затраты на модернизацию в дальнейшем окупаются.

Возрастание роли кадровой политики в российских организациях вызвано коренными изменениями социальных и экономических условий, в которых они ныне действуют. Однако политика управления персоналом отечественных предприятий сводится, в основном, к приёму и увольнению работников, оформлению кадровой документации, а этого недостаточно для эффективного ведения деятельности в современных условиях.

Кадровая политика, стратегия её реализации, современные принципы работы с кадрами требуют соответствующего организационного механизма, способного решать эти задачи, создавая достаточные организационные условия для проведения кадровой работы по всем её направлениям.

Целью данной работы являлось выявление проблем подбора и адаптации кадров, а так же разработка рекомендаций по их устранению на АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К.

В первой главе было приведено множество методик анализа подбора и адаптации персонала. Структурируем всю информацию.

1. Для подбора персонала используются внутренние и внешние источники привлечения. Поэтому для анализа системы подбора персонала в первую очередь необходимо проводить анализ источников подбора кадров.

2. Для анализа системы подбора персонала так же необходимо отслеживать кадровое движение персонала, т. е. вычислять коэффициенты приема, выбытия, сменности и т.д.

По данным методикам можно сделать вывод о текущем состоянии системы подбора кадров.

Для анализа системы адаптации персонала применяются специальные бланки анкет, разделенные на блоки, соответствующие трем видам адаптации. Анализ проводится по следующим этапам:

1. Анализ первичной профессиональной адаптации по окончанию испытательного срока.

2. Анализ социально-психологической и организационной адаптации.

3. Вычисление коэффициентов затрат на адаптацию, качества работ и эффективности затрат.

Во второй главе выпускной квалификационной работы были применены на практике теоретические познания. Было рассмотрено Акционерное Общество «ГосНИИхиманалит» Многопрофильная Лаборатория на объекте уничтожения

химического оружия (УХО) в пос. Кизнер Удмуртской республики, сокращено АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К. Данное предприятие уже более 80 лет профессионально и комплексно занимается задачами аналитического контроля и разведки высокотоксичных химических веществ (в том числе ОБ, КРТ, АХОВ и др.) в окружающей среде (воздух, вода, почва). Соответственно, в основном структурно предприятие состоит из лабораторий и цехов. Для исследования системы подбора и адаптации кадров был проведен количественный и качественный состав кадров.

Фактическая численность работающих по состоянию на 31 декабря 2017 г. составляла – 371 человек. В количественном и процентном соотношении категорий работников наблюдается ежегодное снижение численности персонала во всех категориях. Анализ данных по качественному составу персонала (уровню образования) за трехлетний период показал снижение процента работников с высшим, средним и начальным уровнями образования, и увеличение числа работников со средним (полным) общим, основным общим образованием.

При анализе системы подбора персонала выявились следующие проблемы.

1. На предприятии очень высокие коэффициенты оборота по увольнению и очень низкие по приему. Это говорит о плохо развитой системой подбора персонала.

2. Проанализировав источники подбора персонала, выяснилось, что большая часть персонала подбирается по рекомендациям друзей и знакомых.

3. Так же при анализе системы подбора персонала было выявлено, что в АО «ГосНИИхиманалит» отсутствует:

- построение модели рабочего места и модели компетенций;
- вторичный отбор (тестирование, собеседование, кейс-методы и пр.)

При анализе системы адаптации персонала, были выявлены следующие проблемы:

4. В организации отсутствует Программа адаптации вновь принятых сотрудников.

5. Отсутствует система наставничества.

6. Отсутствует методика подсчета индексов адаптации.

Далее, в третьей главе были разработаны рекомендации по устранению выявленных проблем.

1. Для сокращения высоких коэффициентов оборота по приему и увольнению необходимо пересмотреть схему работы Отдела кадров, провести переобучение сотрудников. Это позволит более точно подбирать кандидатов, что сократит высокие коэффициенты по обороту кадров.

2. Обращение в рекрутинговые агентства и использование возможностей сети Интернет позволит решить вторую проблему.

3. Для решения третьей проблемы системы подбора кадров необходимо с помощью привлеченных экспертов разработать карты компетенций и модели рабочих мест, а также разработать систему личностных и профессиональных тестов.

4. Так же экспертам и руководству МПЛ-К необходимо разработать Программу адаптации сотрудников.

5. Для развития системы наставничества необходимо обучение наставников умению составлять план работы сотрудника на время адаптации.

6. И для контроля качества работы Отдела кадров необходимо обучение сотрудников Отдела навыкам подсчета индексов.

По подсчетам экспертов, по срокам разработка и внедрение новой системы подбора и адаптации кадров займет около года. Затраты на полное обновление действующей системы подбора и адаптации кадров составят 521 210 руб. С учетом, что эта сумма будет расходоваться в течение года, предприятие сможет себе позволить данные расходы.

Коэффициент эффективности затрат на одного сотрудника составит 1387 руб. Нормой считается показатель больше 0. Как видно из расчетов, новая система подбора и адаптации кадров является очень эффективной. Руководству АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К стоит учесть результаты данной работы и, согласно предложенному плану, реализовать данные рекомендации.



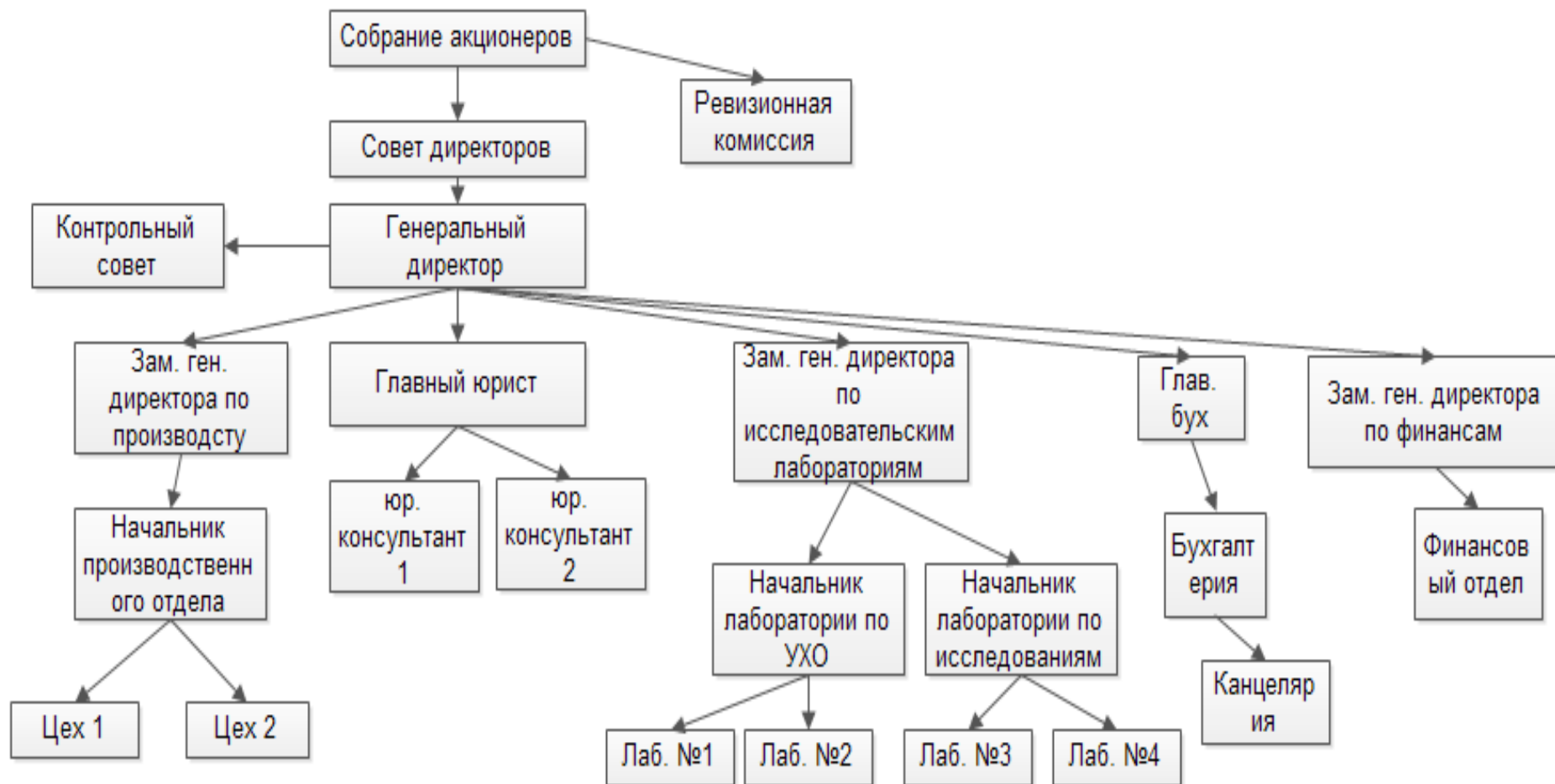
## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адуков, Р. Х. Научные основы системы подбора кадров / Р.Х. Адуков // Антикризисные меры и перспективы развития российских предприятий. – 2015. – № 2. – С. 14–21.
2. Азямова, Л.В. Как построить систему отбора персонала. Опыт АК «Алроса» / Л.В. Азямова // Кадровик. – 2014. – № 11. – С. 8–12.
3. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала: учеб. пособие / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 248 с.
4. Базарова, Л.А. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития / Л.А. Базарова // Управление персоналом. – 2012. – № 23. – С. 21–24
5. Банникова, Е.Э. Базовый элемент работы кадровика / Е.Э. Банникова // Кадровик. – 2016. – № 5. – С. 2–5
6. Бриленок, А.А. Управление персоналом / А.Аю Бриленок // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 10. – С. 34–38.
7. Ветчанов, О.В. Грамотный подбор и расстановка кадров как залог эффективной работы организации / О.В. Ветчанов // Справочник руководителя государственного учреждения. – 2015. – № 7. – С. 36–49.
8. Голубкова, Е.В. Оценка эффективности работы персонала компании / Е.В. Голубкова, О.Г. Михайлов, В.Р. Юрашев // Маркетинг. – 2012. – № 2. – С. 116–125.
9. Демидов, Е.Н. Управление человеческими ресурсами: учебник / Е.Н. Демидов, В.Л. Кузьмин. М.: Дело, 2012. – 369 с.
10. Денисова, А. Р. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности / А.Р. Денисова // Управление персоналом. – 2014. – № 24. – С. 66–70.
11. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: учебник / А.П. Добровинский. – Томск: ТПУ, 2016. – 416 с.
12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 569 с.
13. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 352 с.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ», 2013. – 336 с.
15. Зайцева, Т.В. Модель управления человеческими ресурсами организации / Т.В. Зайцева // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество), 2014. – № 1. – С. 20–49.
16. Зайцева, Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации / Т.В. Зайцева // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество), 2014. – № 1. – С. 3–16.

17. Ижбулатова, О. А. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учеб. пособие / О. А. Ижбулатова, Е.Дуданов. – М.: ДАНА, 2013. – 118 с.
18. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: ЕАОИ, 2016. – 200 с.
19. Казаков, М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях / М.В. Казаков // Управление персоналом . – 2015. – № 11. – С. 8–12.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие для студентов вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 416 с.
21. Кибанов, А.Я., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации / А.Я. Кибанов, Ушакова М.А. // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014. – № 10. – С. 18–25.
22. Кибанов, А. Я. Оперативный план работы с персоналом / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2013. – № 4. – С. 15–21.
23. Кузнецова, В.И. О движении персонала / В.И. Кузнецова // Вестник УМО. – 2014. – № 4. – С. 50–56.
24. Кузнецова, Н.В. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2014. – 305 с.
25. Лазарев, С.В. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании / С.В. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2012. – № 3. – С. 216–223.
26. Лакман, И.А. Разработка уровней стратегий развития социальной инфраструктуры на основе моделирования показателя текучести кадров / И.А. Лакман // Системы управления и информационные технологии. – 2014. – № 3. – С. 168–171.
27. Мамонов, Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала / Е.А. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2014. – № 11. – С. 14–18.
28. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
29. Максимова, О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова // Актуал. пробл. совр. Науки, 2011. – № 1. – С. 22–24.
30. Миронов, Г.Э. Внутрифирменное обучение как элемент нематериального стимулирования персонала / Г.Э. Миронова // Уровень жизни населения регионов России, 2014. – № 6. – С. 94–97.
31. Михляев, М.А. Влияние величины заработной платы, предлагаемой рынком труда, на текучесть персонала предприятия / М.А. Михляев // Труды Одесского политехнического университета. – 2014. – № 1. – С. 288–298.

32. Разнова, Н. А. Найм как торговая сделка. Как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска / Н.А. Разнова // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2013. – № 3. С 21–24.
33. Сперанский, В.И. Концепция управления человеческими ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В.И. Сперанский // Соц. гуман. знания, 2012. – № 5. – С. 193–206.
34. Управление персоналом организации: учебное пособие / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2013. – 512 с.
35. Шамарин, А.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии / Шамарин, А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. // Управление персоналом, 2014. – № 7. С. 18–25.
36. Шмаков, А.Г. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А.Г. Шмаков. Челябинск, 2013. – 203 с.
37. Ягунова Н.А. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н.А. Ягунова, М.В. Смагина // Пробл. теории и практики управл., 2013. – № 7. – С. 86–95.

ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Организационная структура АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К



**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Анкета претендента на должность**

АО «ГосНИИхиманалит» МПЛ-К

**АНКЕТА ПРЕТЕНДЕНТА НА ДОЛЖНОСТЬ**

**В** \_\_\_\_\_  
(структурное подразделение)

Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_  
Дата рождения \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_ Гражданство \_\_\_\_\_  
Место рождения (село, город, край, область, республика): \_\_\_\_\_  
Адрес места проживания: город (обл.) \_\_\_\_\_  
улица \_\_\_\_\_ дом \_\_\_\_\_ корп. \_\_\_\_\_ кв. \_\_\_\_\_  
Адрес места регистрации: город (обл.) \_\_\_\_\_  
улица \_\_\_\_\_ дом \_\_\_\_\_ корп. \_\_\_\_\_ кв. \_\_\_\_\_  
Домашний телефон \_\_\_\_\_ Контактный телефон \_\_\_\_\_ Рабочий телефон \_\_\_\_\_  
Паспортные данные \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_  
Ближайшие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети): \_\_\_\_\_

Степень родства	Ф.И.О	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес места проживания

Имеются ли близкие родственники, постоянно проживающие за границей (если да, то указать где):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: \_\_\_\_\_

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное образование: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

С какими программными продуктами приходилось работать:

Операционные системы		Офисные программы		Специализированные программы		Языки программирования	
MS-DOS		Word		1С		Basic	
Windows 3.1, 3.11		Excel		Инфо-Бухгалтер		Pascal / Delphi	
Windows 95/98/Me		Другие		БЕСТ		Assembler	
Windows NT/20000				Другие		Другие	
Другие							

Дополнительно: \_\_\_\_\_

Знание иностранных языков и степень владения (разговариваю свободно, читаю и перевожу со словарем):

Укажите причину, по которой Вы приняли решение покинуть последнее место работы:

Укажите, по какой причине Вы решили обратиться по поводу трудоустройства на наше предприятие

Укажите, что привлекло Вас в предложенной вакансии: \_\_\_\_\_

Укажите должность, Ф.И.О. и контактные данные должностного лица по последнему месту работу, которое могло бы дать Вам рекомендацию

Какие еще вакансии, помимо предложенной, Вас могли бы заинтересовать:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Ваш среднемесячный заработок по последнему месту работы: \_\_\_\_\_

Перечислите организации, в которых Вы работали, и занимаемые должности за последние 10 лет:

Дата		Наименование организации	Должность	Адрес организации	Причина увольнения
начало	окончание				

Какой среднемесячный заработок Вы предпочли бы получать на нашем предприятии:

Что полезного и нужного Вы могли бы предложить компании? \_\_\_\_\_

Преимущества Вашей кандидатуры: \_\_\_\_\_

Ваши увлечения (хобби) \_\_\_\_\_

Дополнительные сведения о себе \_\_\_\_\_

Укажите каким способом Вы узнали о вакансии?

А) еженедельное печатное издание «Новая жизнь», бегущая строка на телевидении «Моя Удмуртия»

Б) Казенное учреждение еженедельное печатное издание «Новая жизнь», бегущая строка на телевидении «Моя

---

Удмуртия») \_\_\_\_\_

В) объявления в сети Интернет \_\_\_\_\_

Г) по рекомендации друзей, близких, знакомых \_\_\_\_\_

Д) иные источники \_\_\_\_\_

Согласен на проверку сообщенных мною сведений.

Дата \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Модель рабочего места техника-энергетика

Таблица В 1 – Модель рабочего места техника-энергетика

Наименование рабочего места		Техник-энергетик (теплотехник)
1	Кадровые данные	В соответствии с требованиями ТК РФ, анкета
2	Опыт работника	Не менее 3-х лет по данной специальности
3	Образование	Среднее-профессиональное
4	Уровень квалификации	Техник
5	Профессиональные знания	Нормативные документы в области промышленной безопасности, обслуживания и эксплуатации энергетического оборудования, сетей и вентиляционных установок
		Наличие допусков по эксплуатации тепловых и газовых сетей
6	Профессиональные умения	Руководство группой Обеспечение эксплуатации газовой котельной, систем холодного и горячего водоснабжения, отопления, трубопроводов подачи воздуха, оборудования воздуховодов вентиляционных и канализационных систем
7	Личностные качества	Ответственность, аккуратность, настойчивость, добросовестность
8	Психология личности	Выдержанность, коммуникабельность
9	Здоровье и работоспособность	Допуск к работе мед. комиссией
10	Служебная карьера	Не имеет значения
11	Вредные привычки и недостатки	Отсутствие вредных привычек
12	Организация труда	Полная занятость (с 7-00 до 15-30, обед с 11-00 до 11-30), дежурство по графику в выходные и праздничные дни
13	Оплата труда	Окладно-премиальная, XXXXX руб. в месяц. (В соответствии с Положением...)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Перечень вопросов при интервьюировании

#### Перечень вопросов:

1. Почему Вы хотите поменять место работы или почему Вы ушли с последнего места работы?
2. Какую зарплату Вы получали на последнем месте работы?
3. Какую зарплату Вы хотели бы получать?
4. Что Вам нравилось и что не устраивало на последнем месте работы?
5. Какие у Вас были отношения на последнем месте работы с начальством и подчиненными?
6. Можете ли Вы быть требовательны к своим подчиненным?
7. Что Вы считаете наиболее существенными достижениями на Ваших предыдущих местах работы?
8. Что лучше всего Вас квалифицирует, как достойного кандидата на имеющуюся вакансию?
9. Откуда Вы узнали о нашем предприятии?
10. Что Вы думаете о нашей компании?
11. Как скоро Вы начнете вносить существенный вклад?
12. Какая вакансия из существующих Вам наиболее интересна?
13. Как бы Вы структурировали или организовали работу Вашего отдела?
14. Что бы Вы хотели сообщить о себе?
15. Вы поддерживаете высокий уровень знаний в своей области? Каким образом?
16. Что Вы делаете в свободное от работы время?
17. Каковы Ваши сильные и слабые стороны?
18. Каковы Ваши цели, связанные с карьерой на следующие пять лет?
19. Каким Вы представляете себя через несколько лет и как этого хотите добиться?
20. Какие шаги Вы предпринимаете, чтобы достигнуть своих целей?
21. Как долго Вы собираетесь работать у нас?

22. Вы участвуете в общественной жизни?
23. Что Вы любите, а что ненавидите?
24. Насколько Вы агрессивны?
25. Насколько Вы настойчивы?
26. Что мотивирует Вас работать?
27. Вы предпочитаете работать один или в бригаде?
28. За что Вас критиковали в последние четыре года?
29. Соглашаетесь ли Вы с критикой или спорите и почему?
30. Что следует изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной?
31. Какие должностные обязанности Вы выполняете с наибольшим удовольствием?
32. Как бы Вы или Ваши подчиненные, или Ваш руководитель оценили Вас с помощью трех прилагательных?
33. Если бы Вам предоставили выбор: составлять планы или осуществлять их, что бы Вы предпочли?
34. Можете ли Вы соврать? Приведите три примера.
35. Можно ли заставить людей работать лучше?
36. Какого рода трудности Вы ждете на новой работе?
37. Что Вы боитесь обнаружить на новой работе? Приведите три примера.
38. Назовите три черты, которые Вы хотели бы в себе исправить.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Положение об подборе персонала (предложение ка разработке)

#### **1. Общие положения**

1.1 Настоящее Положение разработано и вводится с целью внедрения системного подхода и регламентации процесса подбора персонала на предприятии.

1.2 Наем персонала направлен на активное привлечение трудовых ресурсов различной квалификации, имеющих профильное образование и практический опыт деятельности в требуемой сфере.

1.3 Организация подбора кандидатов на вакантные должности на предприятии находится в компетенции отдела кадров

1.4 Руководство и должностные лица предприятия могут проводить самостоятельный подбор персонала по согласованию с отделом кадров.

1.5 Общий срок подбора кандидатов не должен превышать 3 месяца со времени принятия в работу стандартного бланка заявки.

1.6 Днем принятия заявки в работу является дата передачи в отдел кадров соответствующим образом заполненной заявки, утвержденной генеральным директором предприятия (для инженерно-технических работников и руководителей) или заместителем генерального директора по направлению (для рабочих и специалистов).

1.7 В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования (не менее трех уровней) для ИТР и руководителей и двухуровневые - для рабочих.

#### **2. Источники подбора кандидатов**

2.1 В целях подбора кандидатов на заполнение вакансий на предприятии используются следующие источники:

- поиск среди работников компании (внутреннее продвижение или перемещение);
- объявления в печатных СМИ;

- кадровые агентства\*;
- государственная служба занятости населения;
- специализированные сайты Интернета;
- рекомендации сотрудников предприятия;
- учебные заведения;
- другое.

2.2. Источник подбора кандидатов выбирается отделом кадров в зависимости от уровня вакантной должности, сложности поиска, особых требований к кандидатам и финансовой ситуации на предприятии.

2.3. По согласованию с заместителем генерального директора по экономике и финансам (в особых случаях (п.2.1.) по согласованию с генеральным директором), начальник отдела кадров выбирает наиболее эффективный и рентабельный источник подбора.

### **3. Критерии отбора кандидатов**

3.1 Кандидаты оцениваются в соответствии с утвержденными критериями и моделью компетенций для данной должности, включая:

3.1.1 Профессиональные компетенции по профилю должности, включая:

- профильное образование;
- квалификационные требования;

3.1.2 Управленческие и/или личностные компетенции, включая:

- навыки управления людьми;
- управляемость и самокритичность;
- соответствие ожиданий кандидата возможностям компании;
- обучаемость и т.д.;

3.1.3 Безопасность для предприятия, включая;

- лояльность к работодателю;
- наличие возможных судимостей, которые препятствуют выполнению должностных обязанностей;

---

\* Только по решению генерального директора предприятия

– состояние в трудовых отношениях с другими работодателями и т.д.

#### **4. Организация процесса подбора персонала.**

4.1 Порядок инициации поиска и проведения собеседований с кандидатами в зависимости от уровня вакантной должности регламентируется Приложениями №..... к настоящему Положению.

#### **5.2. Подготовка и согласование заявки на поиск кандидата.**

5.2.1 Поиск персонала производится при наличии текущей или утверждения Генеральным директором новой вакансии в штатном расписании предприятия.

5.2.2 Инициатор заявки заполняет стандартную форму (Приложение № 3 – предложение формы заявки в разделе 4, таблица 4.3.), где указывает название должности, подразделение, квалификационные требования, дополнительные требования к должности, уровень заработной платы, график работы и т.п.

5.2.3 Заполненная инициатором форма заявки подписывается заместителем генерального директора предприятия, курирующим направление (по необходимости, другими заинтересованными лицами), а в случае поиска руководителя высшего звена – генеральным директором предприятия и передается в отдел кадров для поиска требуемого кандидата.

#### **5.3 Процесс отбора кандидатов**

5.3.1 После утверждения заявки на подбор персонала, отдел кадров организует заявочную кампанию, используя различные источники, указанные в п. 2.1 и выбираемые в соответствии с уровнем вакантной должности.

5.3.2 Отдел кадров (в зависимости от уровня вакансии) отбирает поступающие резюме по формально заявленным признакам, указанным в заявке и организует собеседования, на которые приглашается инициатор заявки (или его представитель).

5.3.3 В ходе первого собеседования кандидат предоставляет свое резюме, рекомендательные письма, копии других документов. Кандидату также может быть предложено заполнить анкету кандидата (Приложение № 4 – см. раздел 4, рис. 4.1.а,б).

5.3.4 По результатам собеседования, представитель отдела кадров в устной форме (в случае присутствия инициатора заявки или его представителя на собеседовании) или в письменной форме представляет резюме и предварительное заключение на кандидата (Приложение № 5 – таблица 4.4. из раздела 4) для инициатора заявки. Инициатор заявки изучает данные кандидата и сообщает о заинтересованности в нем, определяет дату и время возможной встречи. В ином случае анкета с указанием причин отказа возвращается в отдел кадров.

5.3.5 Инициатор заявки проводит отборочное собеседование с кандидатом, при желании – совместно с представителем отдела кадров или представителем руководства предприятия (в зависимости от уровня вакансии).

5.3.6 Инициатор заявки объявляет о результатах собеседования представителю отдела кадров сразу же после собеседования или в трехдневный срок, делая соответствующую запись в заключении.

5.3.7 Решение о приглашении кандидата на работу возможно лишь после положительного согласования (или собеседования) кандидатуры с представителем руководства предприятия, курирующим направление или с генеральным директором, в зависимости от уровня вакансии.

5.3.8 Документы на кандидата (заключение, анкета с персональными данными, резюме, по необходимости, другие документы) передаются в отдел кадров.

5.3.9 После окончательного согласования и утверждения кандидатуры руководством предприятия, представитель отдела кадров сообщает о результатах согласования утвержденному кандидату и приглашает кандидата для оформления трудовых отношений в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### План работы сотрудника на время адаптации

На период с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Дата начала работы \_\_\_\_\_

Дата окончания испытательного срока \_\_\_\_\_

Ф.И.О. наставника \_\_\_\_\_

Должность наставника \_\_\_\_\_

№	Мероприятие	Ответственное лицо	Срок выполнения	Отметка о выполнении	Подпись ответственного лица
1	Знакомство со структурой предприятия	Менеджер по персоналу Федорова И.В.	01.02.18	Ознакомлен	
2	Изучение химреактивов лабораторий	Инженер-химик 1 категории лаборатории хроматографии Петров К.А.	02.02.18-05.02.18		
3	Изучение должностных обязанностей	Начальник ТФ лаборатории хроматографии Немцов А.В.	06.02.18-12.02.18		
4	Введение в должность	Руководитель лаборатории хроматографии Петрушкин Д.Ю.	До 01.05.18		

С планом работы ознакомлены:

Работник \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Наставник \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Начальник отдела \_\_\_\_\_ «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.