

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Совершенствование процедуры найма персонала АО «ВРК-2»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.03.2021.282.ПЗВКР

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ Э.Х.Таипова/
«__» _____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ–584
_____/С.В.Неустроев/
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент
_____/ Е.В.Ярушина/
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие и сущность найма кадров	8
1.2 Методы и этапы найма персонала.....	15
1.3 Анализ зарубежного опыта найма кадров.....	20
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «ВРК-2».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2 Кадровый аудит АО «ВРК-2».....	38
2.3 Анализ системы найма персонала на предприятии.....	47
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА АО «ВРК-2».....	54
3.1 Предложения по совершенствованию системы найма на предприятии.....	54
3.2 Расчет стоимости предложений по совершенствованию системы найма на предприятии.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура АО « ВРК -2»	80

ВВЕДЕНИЕ

Динамично развивающаяся экономика современного мира приводит к тому, что хозяйствующие субъекты рынка вынуждены постоянно эволюционировать, развиваться и совершенствоваться, чтобы не остаться на рынке и идти в ногу со временем, когда технологии, в том числе в системе управления персоналом, развиваются стремительными темпами. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешнего окружения, приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря квалифицированному персоналу, который формируется в организации посредством найма кадров. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе.

Актуальность темывыпускной квалификационной работы: «Построение системы найма для АО «ВРК-2» обусловлена тем, что для предоставления предприятием качественного сервиса, обеспечения стабильного объема производительности и качества труда и за счет этого повышения конкурентоспособности необходимо обеспечить предприятие квалифицированным персоналом.

Актуальность исследования обуславливается еще и тем, что система найма кадров, а также организация оценки персонала при реализации данного процесса является неотъемлемой частью системы управления персоналом организацией. Руководители компаний (преимущественно малых) на сегодняшний день не знают и не умеют правильно применять методы оценки персонала, которых

сегодня множество, и они постоянно совершенствуются, появляются новые технологии.

Помимо прочего, как мы можем заметить, в бизнесе особую роль играет именно качество услуг, поскольку на данном рынке существует жесткая конкуренция, где каждый пытается быть лучшим. И наряду с этим, правильно выстроенный отборочный процесс и оценка персонала при найме способная обеспечить организацию специалистами, на обучение которых не понадобится тратить больших средств и временных, и финансовых, поскольку такой сотрудник уже будет профессионалом и знать все тонкости работы в организации.

Целью выпускной квалификационной работы усовершенствовать систему найма для АО «ВРК-2» .

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты системы найма кадров в организации;
- провести анализ организационно-хозяйственной деятельности предприятия АО «ВРК-2» ;
- провести анализ системы найма на предприятии;
- произвести расчет стоимости предложений по совершенствованию системы найма на предприятии.

Объект исследования –компания АО «ВРК-2» .

Предмет исследования– технологии найма персонала в организации.

Теоретическая база исследования основана на научных трудах различных авторов, изучающих наём кадров как составляющую управления персоналом. Так в ходе исследования были использованы труды А.Я. Кибанова, Х.А. Абдухманова, И.Б. Дураковой, Г.М. Резапкиной, и др. Также в работе использованы научные статьи в периодических изданиях авторов М.А. Петраковой, Т.А. Азимова и Л.Ю. Безнощук и др.

Информационная база исследования строилась на законодательных актах и нормативных документах предприятия, регламентирующих наём персонала,

управленческой и кадровой документации предприятия, а также на информации электронных источников.

Методологическая база исследования. В процессе написания работы использованы метод характеристики, описательный и аналитический методы, метод SWOT- и STEP-анализа, а также социологическое исследование, позволившее выявить недостатки в системе найма в исследуемой организации.

Практическая значимость. В работе изложены рекомендации по совершенствованию системы найма на предприятии, которые рекомендованы к реализации в исследуемой организации.

Выпускная квалификационная работы состоит их введения, 3 глав, заключения, библиографического списка и приложения.

В первом разделе выпускной квалификационной работы изучены теоретические аспекты найма персонала. Рассмотрено определение найма, его сущность и значение в общей системе управления персоналом. Также были изучены методы найма персонала и проанализирована отечественная и зарубежная практика найма.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы была проанализирована деятельность АО «ВРК-2». Были представлены основные виды деятельности компании, организационная структура, миссия, стратегия и цели на будущий период. Также был проведен кадровый аудит АО «ВРК-2», проанализирована структура персонала в динамике за последние 3 года по полу, возрасту, уровню образования. Была более детально изучена система найма персонала в компании.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы разработаны предложения по совершенствованию найма персонала в компании, а также произведен расчёт стоимости предлагаемых мероприятий.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность найма кадров

Работа кадровых служб любого предприятия неизбежно связана с необходимостью найма персонала. Система найма кадров является одной из центральных в структуре управления всей организацией, поскольку именно от человеческого ресурса в конечном итоге зависят экономические показатели и конкурентоспособность предприятия.

Наймперсонала – это главный элемент системы управления персоналом предприятия, который вызывает существенный интерес, являясь причиной значимости человеческих ресурсов и их интеллектуального капитала для поддержания конкурентоспособности организации. Раньше конкурентное преимущество одного предприятия перед другим рассматривалось с технической точки зрения: обладание новейшими технологиями производства, оборудованием. В настоящее время главным конкурентным преимуществом стал персонал предприятия, который отличается высоким уровнем знаний и профессионализмом. Именно поэтому возросло значение процессов подбора и найма персонала, так как от них во многом зависит дальнейшая деятельность предприятия [7, с. 36].

Анализ сущности и содержания процесса найма персонала предполагает, прежде всего, определение его понятия, поэтому далее рассмотрим определения нескольких авторов.

И.Б. Дуракова пишет, что «наём персонала – это серия мероприятий и действий, которые осуществляются руководством предприятия или организации, совместно с менеджером по кадрам, с целью выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы» [12].

О.Н. Аллин и Н.И. Сальникова считают, что «наём персонала – это процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний,

умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности» [1].

В.В. Травин и В.А. Дятлов считают, что «Наём персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [40].

Чтобы понять сущность найма кадров, необходимо разобраться в том, как осуществляется данный процесс. По версии А.М. Карякина процесс найма и подбора персонала стоит из 6 этапов (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Процесс найма персонала [2]

Те, кто прошел собеседование, должны будут заполнить заявление и анкету. При этом анкета должна тщательным образом при минимуме вопросов выяснить, на что нацелен человек в работе. Здесь же могут присутствовать вопросы, касающиеся прежней работы. Вопросы должны носить нейтральный характер. Кроме этого, должна быть предусмотрена возможность отказаться от ответа [2].

На сегодняшний день имеется большое разнообразие бесед типа интервью. Сюда относятся [4]:

1. Беседы по определенной схеме. Здесь нельзя получить максимально полную информацию.
2. Слабоформальные беседы. В этом случае беседа имеет более гибкий характер, и, кроме заранее определенных вопросов, работодатель может задать и другие.
3. Беседы без определенной схемы. В этом случае беседы уточняются лишь тематика вопросов, а сами вопросы придумываются в ходе разговора.

После проведения профессионального тестирования кандидата работодатель сможет получить более точную информацию о профессиональных способностях кандидата. Также он помогает выявить стиль работы соискателя и его возможный профессиональный рост [17, с. 152].

Если у соискателя есть рекомендации, то их необходимо внимательно изучить. При появлении вопросов работодатель имеет право уточнить некоторые данные, позвонив на предыдущие места работы. Иногда к списку основных документов работодатель может потребовать характеристику или резюме [19, с. 21].

Решение принимается на основании полученных результатов. Здесь сравниваются показатели всех кандидатов на должность. Необходимо отметить, что непосредственный руководитель, а иногда и несколько руководителей принимают участие в найме на начальном и заключительном этапах. Им принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой [19, с. 22].

Основными предпосылками, которые определяют эффективность работы кадровой службы предприятия по найму персонала, являются:

- постановка четких целей организации;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение поставленных целей;
- наличие кадрового планирования, который является связующим элементом между целями организации и структуры управления персоналом. Вместе с тем, кадровое планирование – это основа работы с персоналом, обеспечивающая комплексный подход к найму персонала в организации [2].

Наём персонала преследует свои цели и выполняет ряд задач. Самые важные цели, которые преследует компания при найме персонала – это значимость кандидата для самой компании. При этом важно найти подходящего человека сразу, которого будет интересовать развитие компании. Каждый работодатель ищет человека, который выполняет свою работу максимально качественно.

На рисунке 1.2 отражены задачи найма кадров и результаты, которые должны быть получены после проведения всего отборочного мероприятия.

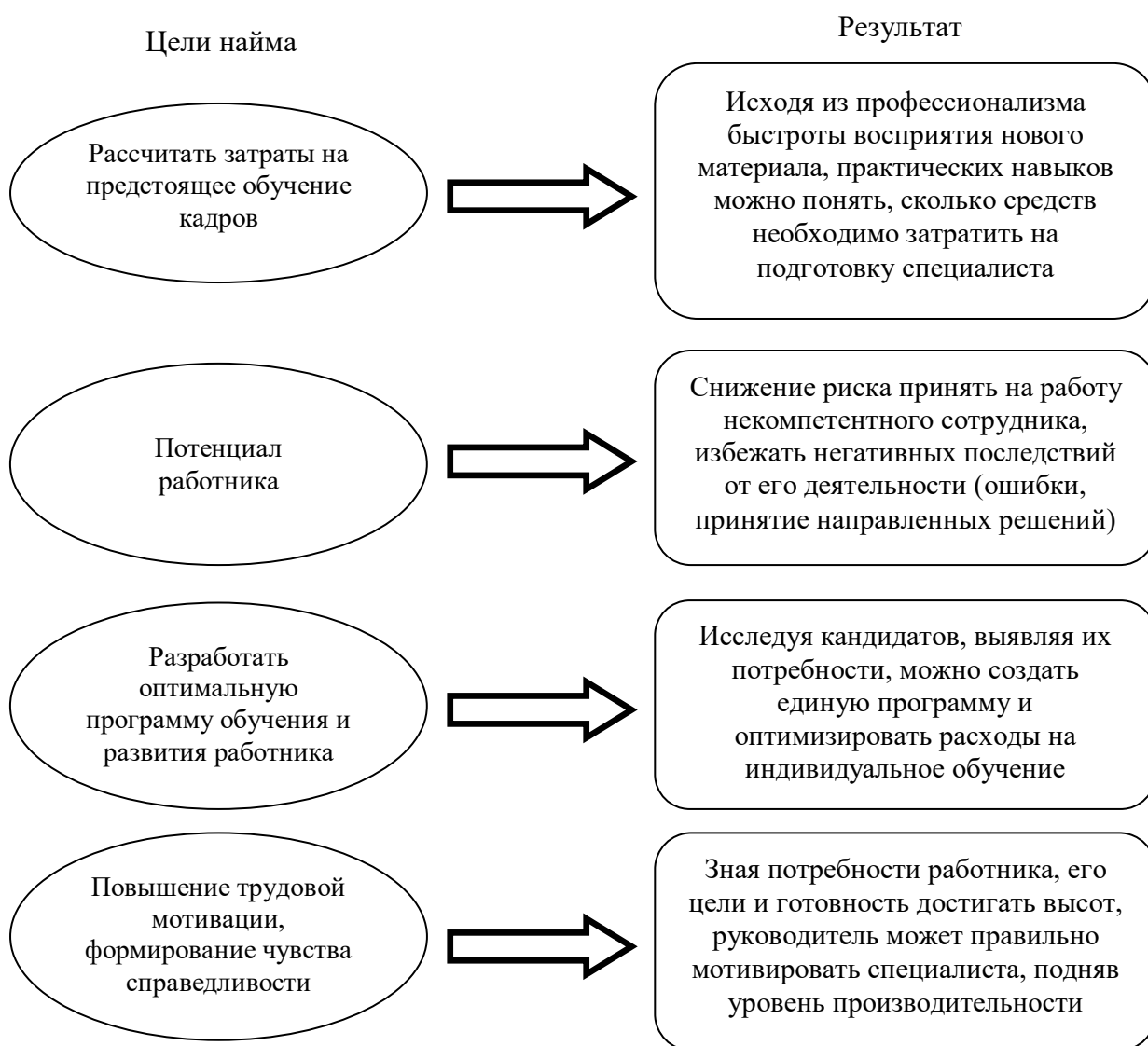


Рисунок 1.2 – Задачи и результаты найма кадров на предприятии [2, с. 19]

В процессе найма кадров организация имеет четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных

требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение [25].

Рассматривая сущность найма кадров, также следует уделить внимание и принципам (критериям), присущим данному процессу. Принципы найма кадров во многом определяют кадровую политику предприятия. До сих пор в ряде организаций можно встретить HR-менеджеров, которые производят наём работников преимущественно на основе их образования. Но этот критерий далеко не всегда позволяет получить специалиста, успешно работающего по своей профессии. Уровень, качество и характер образования должны учитываться вместе с другими требованиями, предъявляемыми к вакантному месту [16].

Принципы найма кадров во многом определяются источниками, при помощи которых осуществляется наём персонала в организации. Так наём кандидатов может осуществляться как из внешних источников, так и из внутренних. Так Н.В. Прусова в своей работе «Психология труда» изложила следующие принципы найма кадров, которые можно соотнести с источниками найма персонала:

- 1) способы рекрутинга (кандидата рассматривают в свете личностных качеств и деловых особенностей, заявленных заказчиком-работодателем);
- 2) объявления в Интернете, газетах – наиболее эффективный в современных условиях способ найма персонала;
- 3) рекомендации уже работающих в организации, знакомых, родных; направление службы занятости;
- 4) встречи со студентами-выпускниками нужной специальности;
- 5) предложения о переходе на работу работникам других организаций [28].

Во время найма кандидатов осуществляется непосредственно оценка кандидатов, что является принципом найма кадров в современных организациях. Наём кадров должен быть построен таким образом, чтобы персонал был оценен [18]:

- объективно – вне зависимости от частного мнения и чего-то личного суждения;

- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно случайных);

- достоверно в отношении деятельности – во время найма оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;

- с возможностью прогноза – оценка при найме кадров должна давать данные о том, к какому виду деятельности человек имеет потенциал и на каком уровне находится его готовность к работе;

- комплексно – в ходе найма персонала оценивается не только каждый из членов организации, но и связи, отношения внутри организации, а также возможности организации в целом (в случае внутреннего источника найма кадров);

- процесс оценивания и критерии оценки во время найма кадров должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

- проведение оценочных мероприятий при найме не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но и встраиваться в общую систему кадровой работы в организации так, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Из всего вышеизложенного можно сформировать ряд принципов, присущих найму персонала:

- из числа кандидатов на вакантную должность необходимо выбрать того, который в большей степени соответствует должности;

- ориентироваться нужно на наём более квалифицированных кадров, при этом основным критерием не должен быть только уровень образования, но и опыт работы, а также практические знания;

- индивидуальные качества кандидата на должность должны соответствовать требованиям, предъявляемым к содержанию работы, к образованию, стажу работы, возрасту, здоровью, психологическим характеристикам личности;

- принцип учета ситуации (т.е. при найме персонала необходимо не только соответствие должности и личность кандидата, но и конкретную ситуацию).

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод: наём персонала – это функция кадрового менеджмента, которая подразумевает выбор лучших кандидатов на вакантные места, она направлена на создание такого состава персонала, который смог бы обеспечить наибольшую конкурентоспособность организации при согласованности интересов организации и персонала. Отборочные мероприятия являются важной составляющей кадровой службы, потому как на вакантную должность необходимо найти максимально подходящего по всем параметрам человека, имеющего потенциал к работе. В связи с этим, каждая организация старается максимально эффективно осуществлять обор, и выбирает для себя определенные методы.

Вместе с тем, существуют разные принципы найма кандидатов, прежде чем выбрать необходимого работника на свободную должность, менеджер персонала оценивает его личность и его проф. качества на собеседовании, то есть наём кадров в организации осуществляется по определенным критериям, которые присуще той или иной должности. Каждая организация расставляет самостоятельно приоритет критериев, тем не менее, все они направлены на то, чтобы отобрать самого лучшего сотрудника, который поможет компании развиваться и идти в заданном направлении.

В конечном итоге стоит отметить, что плохо организованный процесс найма персонала на предприятии приводит к нежелательным для него последствиям:

высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (возникновение конфликтов, склоков, халатному отношению к работе и поручениям руководства и пр.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (плохое качество выполняемой работы, прогулы, опоздания, преждевременные уходы с работы и др.). Поэтому к процессу найма кадров организациям необходимо подходить ответственно, при этом учитывать специфику своей деятельности.

1.2 Методы и этапы найма персонала

Процесс подбора и подход к кандидатам, определены скорее политикой и культурой компании, нежели видом ее деятельности. При поиске нового сотрудника работодатель стремится найти уже достаточно опытного в конкретных задачах сотрудника, при этом все еще мотивированного к их выполнению за рыночные деньги, без переплаты, обычно сопутствующей к возникновению хедхантинга (переманиванию ценных кадров) [24]. Обычно наиболее опытные сотрудники в меньшей степени мотивированы задачами, больше ориентированы на деньги или другие факторы, которые не всегда просто выявить и обеспечить. Для дальнейшего высокопрофессионально исполнения обязанностей HR-специалисты должны во время собеседования замечать отношение соискателя к делу, коллегам, трудностям.

В зависимости от уровня позиции специалисты прибегают к массовому рекрутингу, исключения в данном случае могут составлять сотрудники отдела продаж или торговые представители производственных предприятий. Стоит отметить, что наём компетентного персонала для работы в компании – это самая сложная задача для каждого работодателя [24]. Для этого используются различные методы найма персонала. На рисунке 1.3 представлены самые распространенные и наиболее эффективные методы найма кадров, которые чаще всего используются на практике в различных организациях.

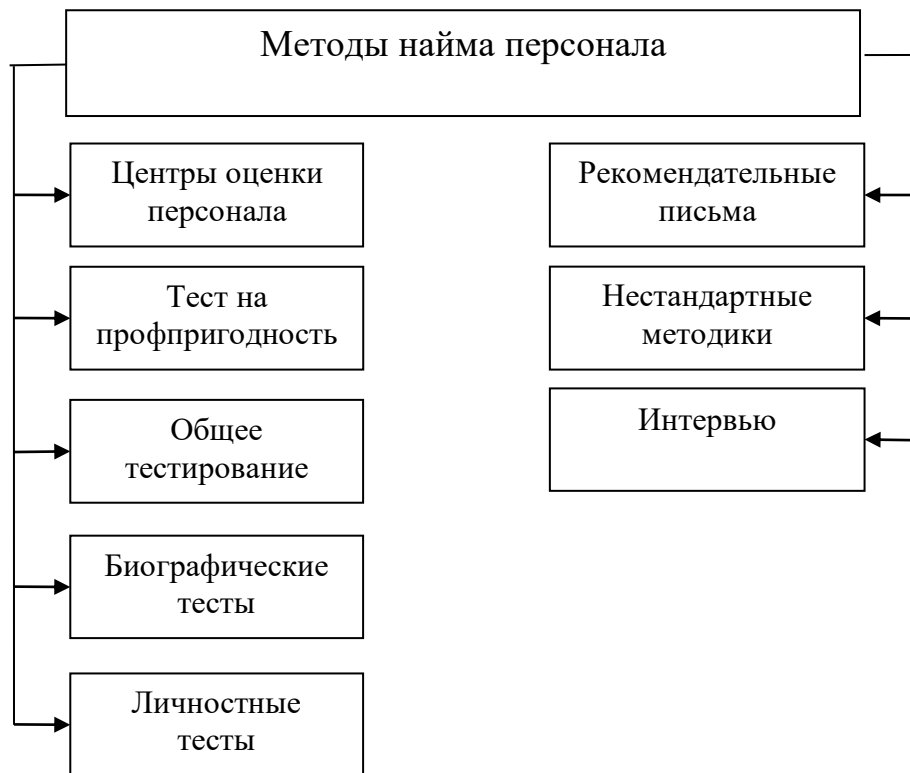


Рисунок 1.3 – Методы найма кадров в организации [38]

Таким образом, по рисунку видно, что наём кадров проводится по совершенно разным методам, используя как различные тесты, так и беседа с кандидатом лично.

Интервью – метод найма кадров основан на личном общении. Совместив его с другими методиками, можно получить полную и достоверную информацию. Поскольку интервью является важной и широко распространенной методикой оценки персонала при приеме на работу, существует достаточно много его разновидностей:

- case-интервью – оценивает общительность и общую сообразительность;
- проективное – показывает индивидуальное видение кандидатом ситуации или задачи;
- структурированное – проводимое в формате «вопрос-ответ»;
- провокационное – соискателю отказывают в работе и проводят оценку его ответного поведения;

- brainteaser-интервью – в его рамках просят решить сложную задачу с помощью логики;

- стрессовое – подразумевает неожиданные вопросы или непредсказуемую обстановку [5, с. 208].

Помимо прочего, во время собеседования с персоналом нередко прибегают к биографическому методу, а именно проводится проверка устно или письменно описания того, что может дать соискатель и как он себя проявил на предыдущем месте работы (включая достижения и упущения). В данном случае сотрудник отдела кадров компании задает соискателю вопросы из его же резюме и оценивает то, как кандидат отвечает на эти вопросы, насколько хорошо он может себя преподнести [25].

Также иногда используют некоторые показатели из матричного метода найма: в этом случае компания знает какой сотрудник является «идеальным» для нее и может сравнить любого кандидата с этим эталоном, небольшие отклонения возможны, но существенные отклонения не допускаются [25].

Кроме того, во время найма в организацию используют также и метод конкретных ситуаций, который позволяет посмотреть, как человек будет себя вести на практике, выявить такие качества как коммуникабельность, лидерство, умение анализировать и систематизировать большой объем информации, принимать стратегические решения [25].

Рекомендательные письма – позволяют понять, насколько успешно работал кандидат раньше, чем отличился, личные «победы» и т.д. Рекомендательные письма кандидат может получить как с одного предыдущего места работы, так и нескольких, все зависит от его профессионализма и должности, на которую он претендует. Если у кандидата есть рекомендательные письма, перспективный работодатель обязательно должен проверить их на оформление и достоверность предоставленной в них информации. Без координат для обратной связи и точных реквизитов организации такие письма нельзя недопустимы (это может говорить о

нежелании кандидата, чтобы его проверяли, либо вызывает сомнения об их подлинности) [22].

Стоит отметить, что проверка рекомендации достаточно затратный и трудоемкий процесс и его следует проводить только с теми, кто действительно прошел оценку и наём. В ходе данной проверки могут открыться обстоятельства, которые необходимо раскрыть на финальном собеседовании. Выяснить отношение кандидата к работе, ответственность подхода к работе и финансам организации [22].

Нестандартные методики – детекторы лжи, анализы на злоупотребление наркотиками и алкоголем, проверка на СПИД, введение человека в стрессовую ситуацию. Кроме того, в ходе найма кандидаты могут быть оценены по астрологическим данным (в зависимости от знака зодиака по гороскопу), и может быть проведена графология (анализ почерка человека, по почерку специалист может много понять о личности – основные психологические качества), диагностика по голосу или с помощью компьютера [15].

Методы найма, применяемые в организациях, имеют разную эффективность. Связанно это как с уровнем подготовки тестирующего, так и с личностными особенностями кандидата.

В таблице 1.1 приведены методы эффективности оценки во время отборочного периода на предприятии.

Таблица 1.1 – Сравнение эффективности методов оценки персонала при приеме на работу

Метод	Эффективность, %
Специализированные центры	70-80
Тест на профпригодность	60
Тесты способностей (общие)	50-55
Биографические проверки	40
Личностные тесты	40-50
Рекомендации	30
Интервью	20-40
Графология, детекторы лжи	10-15

По данным таблицы видно, что самая эффективная методика оценки во время найма кадров – это центры оценки (ввиду комплексности оценки кандидата), далее – по списку эффективность по нисходящей, до рекомендаций и нетрадиционных методов. Важно отметить, что любая методика является субъективной. Ведь многое зависит от того, как преподнес себя соискатель при собеседовании. Кроме того, очень многое зависит от психического и физического состояния проверяющего и испытуемого. Поэтому окончательный анализ надо делать только проведения нескольких методик оценки, основываясь на результатах всего комплекса использованных методов.

Еще один метод, к которому прибегают при найме персонала в организации – метод суммируемых оценок, для чего используется шкала экспертных оценок, которые наиболее точно отражают проявление у работников тех или иных качеств [18].

Компании, которые следят за своим имиджем, маркой, корпоративным стилем и стремятся сохранить комфортную атмосферу в коллективе, ориентируются на метод заданной группировки работников, такой метод позволяет реагировать на те изменения, которые происходят в организации и наиболее быстро реагировать на изменения [25]. Изначально происходит сокращение работы менеджера по персоналу и всего персонала, принимающего участие в адаптации человека в организации, позволяя тем самым сократить текучесть кадров, которой характеризуется компания независимо от ее сектора (будь это B2B рынок – взаимодействие с организациями или B2C сектор экономики, то есть реализация продукции конечному потребителю).

Во время отборочных мероприятий организации нередко прибегают к такому методу, как assessment – наиболее надежный комплексный метод оценки, который позволяет изначально оценить реальные качества персонала, психологические качества весьма важные профессиональные качества и соответствие соискателей должностным инструкциям [25].

Кроме того, стоит отметить такой момент, что на любом предприятии и сфере деятельности существует дефицит квалифицированного персонала, так как каждая компания пытается найти лучшего сотрудника, а их, как известно, не так уж и много. В таких случаях HR-специалисты фирм используют следующие методы: ищут внешних специалистов и выращивают своих всеми доступными методами. Помимо прочего, нередко компании сотрудничают с техническими учебными заведениями, принимают участие в различных ярмарках вакансий, стараются создавать привлекательные условия, а также удерживают своих специалистов, которые уже успешно трудятся в компании.

Подводя итог, можно сказать следующее: создание научно обоснованной системы найма сотрудников в организации предопределяется насыщенностью рынка труда кандидатами различной степени квалификации, конкурентным наёмом на открытые вакансии, сокращением затрат на поиск и подбор успешных кандидатов. В связи с этим методы найма кадров должны быть индивидуальными для каждого предприятия. Методы оценки персонала в период отборочных мероприятий должны отвечать самому главному требованию – они не должны быть субъективными. Избежать такого фактора можно, используя множество профессиональных тестов. Лучше разработать анкету (длительность заполнения на 2-3 часа) где задания будут связаны с профессиональной деятельностью. Такой метод найма имеет недостаток – отсутствие личного общения. Поэтому, целесообразно дополнительно проводить интервью. Именно такой подход повысит информативность исследований.

В целом, при найме кадров нужно ответить положительно на пять главных моментов в отношении кандидата, чтобы принятие на работу было удачным для всех: возможность выполнять работу; желание делать это; стремление работать именно в этой компании на данной должности; совместимость с руководством; безопасность и управляемость для работодателя.

1.3 Анализ зарубежного опыта найма кадров

Нарастающий темп развития технологий загоняет в рамки новые требования к качеству кадров. Конкуренентоспособность и постоянное развитие критериев подбора персонала являются неблагоприятной ситуацией для кадровых служб. В связи с этим, подбор работников – приоритетное мероприятие, которое включает в себя ряд проблем для работодателей как отечественных, так и зарубежных предприятий.

В последние годы в индустриально развитых странах, особенно в США, разработаны различные методы оценки, которые используются консультативными фирмами в своей деятельности. Большое распространение в США приобрел метод «оценочных центров», позволяющий выявить и оценить потенциальные способности работников, определить их пригодность к конкретному виду деятельности [22, с. 13].

Зарубежные специалисты характеризуют метод оценочных центров комплексный, множественный подход к оценке кадров, включающий частные методы оценок (различные формы деловых игр, тестов, «баскет метод», разбор различных производственных ситуаций и т.д.). Основываясь на качественной основе, метод оценочных центров позволяет оценить кандидата в процессе найма по определенному набору качества-критериев.

По мнению американских специалистов, метод оценочных центров универсален, обладает большой гибкостью и успешно может быть применен в различных отраслях, учреждениях и министерствах, а также на различных уровнях должностной иерархии [22, с. 13].

Рассматривая специфику найма кадров за рубежом, стоит рассмотреть опыт найма кандидатов на руководящие должности, поскольку в данном направлении существуют свои особенности. Так, к примеру, на ключевую руководящую должность в Японии сотрудник в организации может попасть, лишь прежде отработав в этой компании около 15 лет. Так называемая система позднего найма

персонала стимулирует долгосрочную конкуренцию, побуждает работников к тому, чтобы постоянно повышать свою квалификацию, практически исключает ошибки при назначении и имеет ряд других неоспоримых достоинств. Но она же и имеет существенный недостаток, который выражается в том, что данная система найма персонала тормозит самореализацию молодых талантливых специалистов, выдвижение на руководящие посты хотя и не имеющих опыта работы молодых, но при этом грамотных специалистов. Таких недостатков нет у системы раннего найма, позволяющей быстро выявить кандидатов в управленцы и вырастить из них опытных руководителей, что имеет большое значение для организации, особенно в переломные моменты ее развития [22, с. 15].

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этих требованиям придается большое значение.

В этом вопросе философия найма персонала на американских фирмах отличается от современной японской системы управления. При найме работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимые для немедленного вхождения в должность, сосредотачивается внимание на личностном потенциале и качестве образования. Объясняется такое явление тем, что японский рабочий или служащий принимается в организацию, как правило, на долгий срок. Даже выпускники лучших вузов в Японии первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение в части приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит на самой фирме. Наём в высшие и средние звенья управления также проводится преимущественно из работников самой фирмы и с учетом принципа старшинства. Вся система работы с кадрами в крупных фирмах приспособлена к пожизненному найму [10, с. 62].

При всей перспективной японской модели очевидно, что за редким исключением она не может быть рекомендована и реализована в нынешней ситуации экономического кризиса и неопределенности условий хозяйственной деятельности отечественных организаций [22, с. 16-17].

Продолжая изучать американскую и японскую систему найма персонала, рассмотрим принципы, которых они придерживаются при найме. На рисунке 1.4 отразим принципы профессионального найма работников в Японии и США в сравнении.

Япония	США
<ul style="list-style-type: none"> • совмещение профессий - способность работать в коллективе - понимание значения своего труда для общего дела - умение решать производственные проблемы и согласовывать решения различных задач 	<ul style="list-style-type: none"> • ориентация на узкую специализацию менеджеров - вертикальное продвижение - для потенциальных кандидатов обязательным является тестирование для определения уровня профессиональной подготовки - принятого рабочего знакомят исключительно с его профессиональными обязанностями в пределах его специализации и полномочий

Рисунок 1.4 – Принципы профессионального найма работников [10, с. 63]

Говоря об американской системе найма персонала, стоит отметить, что процесс найма персонала в американских компаниях должен обязательно удовлетворять следующим условиям:

- во-первых, правильное составление профиля вакансии. Для того чтобы правильно составить профиль вакансии (рабочего места), необходимо выявить тот стиль работы и те показатели, которые будут наиболее пригодны для высокого

качества выполнения данной конкретной работы, иными словами профиль каждого рабочего места должен быть уникальным;

- во-вторых, применяемые тесты должны измерять только те показатели или характеристики, которые необходимы для занятия данной должности [11, с. 64].

Анализ найма персонала в американских компаниях, таких как: Apple, Bloomingsdale, Boeing, Citibank, Coca-Cola, Delta Airlines, General Motors Corporation, Digital, Emerson Electric, Exxon, General Electric, IBM, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, KentuckyFriedChicken, LeviStrauss, McDonald's, MerrillLinch, Microsoft, Motorola, Pepsi Cola Co, Procter & Gamble, Texas Instruments, United Airlines, Walt Disney Productions, показал, что селекция кадров – это процесс, состоящий из нескольких этапов, а их количество зависит от специфики деятельности и размера компании. На каждом из этапов найма происходит отсев кандидатов, которые не соответствуют необходимым требованиям для занятия вакантной должности [10, с. 64].

Чаще всего наём в американских компаниях происходит с применением следующих методик: оценка по резюме, анкетирование, предварительное собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, итоговое собеседование. В случаях, если вакантная должность, на которую производится наём, связана со специфическими условиями труда, требующими абсолютного физического здоровья, то в таких случаях обязательной методикой найма помимо вышеперечисленных будет еще и медицинское обследование [10, с. 64]. Стоит отметить, что для каждой отдельной страны критерии, по которым определяется решение о найме того или иного кандидата, будут разными. Каждая страна в результате культурных особенностей будет различно проводить оценку значительности каждого из показателей.

В Италии и Испании работодатели отдают предпочтение к выбору специалистов. Такая политика близка и для компаний Франции. В Германии предпочтение отдается как местному персоналу с общими знаниями, так и иностранным сотрудникам с общими знаниями.

Однако работодатели Германии на втором месте после Испании предпочтут выбрать специалистов с узкими знаниями. Испанцы предпочитают персонал, обладающий конкретными практическими знаниями, и отказываются принимать на работу выпускников элитных бизнес-школ. По уровню знания иностранных языков менее категоричны французы, чем англичане, немцы или испанцы. Опыт работы за границей больше всего ценится во Франции и в Италии.

Кроме вышеперечисленных требований также важны следующие критерии найма кандидатов: возраст, образование, репутация учебного заведения, результаты тестов по некоторым предметам в области менеджмента, предыдущий опыт работы, личные характеристики. Каждая организация всегда проводит анализ всех возможных критериев при подборе персонала на каждую конкретную должность. Каждый из этих критериев является существенным для менеджеров одной страны и может быть менее важным для менеджеров другой [16].

Таким образом, можно сделать вывод, что главной задачей при найме кадров определенную должность в иностранных компании – это реализация спроса на работников в качественном и количественном отношении. Одним из основных показателей уровня профессиональной подготовки сотрудника является знание иностранных языков.

Выводы по разделу

В рамках первой главы выпускной квалификационной работы были проанализированы понятия найма персонала, изучены этапы найма, рассмотрено содержание методов найма персонала в компаниях, а также проанализирован опыт найма в отечественных и зарубежных компаниях.

В системе управления персонала найм является основополагающей системой, которая во многом определяет успешность последующих мероприятий, связанных с управлением человеческими ресурсами – адаптация, мотивация, обучение и т.д. Именно поэтому крайне важно инвестировать большой объем ресурсов в данную подсистему.

Целью найма в компании является, в первую очередь, правильное установление количественной и качественной потребности и своевременное обеспечение компании соответствующим ресурсом. Особенность системы найма во многом определяется особенностью сферы деятельности компании, а также спецификой рынка труда, на котором она функционирует.

С точки зрения культурных подходов к системе найму можно проследить общие особенности менеджмента страны непосредственно в данной подсистеме. Так, например, для японцев является типичной система пожизненного найма, при которой сотрудник в течение практически всей трудовой карьеры работает в рамках одной организации. В связи с этим для Японии типичной является ситуация, при которой найм реализуется на самом старте карьеры, и на вакансии рассматриваются выпускники высших учебных заведений.

В Америке рынку труда свойственна колоссальная конкуренция, в связи с чем рост важности подсистемы найма колоссально возрастает. В Штатах кандидаты на высокопоставленные позиции в престижных компаниях, как правило, готовы к большому количеству этапов отбора.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО «ВРК-2»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «ВРК-2» – это крупнейшее вагоноремонтное предприятие, которое является дочерним предприятием РЖД. Основная задача организации – обеспечить железнодорожные грузоперевозки.

4 ноября 1935 года было построено и введено в эксплуатацию вагонное депо по ремонту грузовых вагонов, именовавшееся до 1948 года вагоноремонтным пунктом (ВРП). В настоящий момент АО «ВРК-2» является одним из крупнейших игроков на рынке ремонтов грузовых вагонов в России и имеет одну из самых обширных сетей депо в стране. Занимаемый рыночный сегмент - более 17%. Клиентами АО «ВРК-2» являются как российские перевозочные компании, оперирующие грузовым парком от 7 000 и свыше 150 000 вагонов, так и собственники подвижного состава с единичным парком.

С 01.01.1948 года Челябинский вагоно-ремонтный пункт был реорганизован в Вагонное депо Челябинск-Сортировочный (ВЧД-2). Это предприятие являлось структурным подразделением Челябинского отделения Южно-Уральской железной дороги.

В первые годы становления вагонного хозяйства депо специализировалось на текущем ремонте вагонов.

В последующем проведено 3 реконструкции депо, в период 1952-1953, 1961-1965, 1975-1980 годы.

С 01.03.2005 года в связи с изменением организационной структуры вагонного хозяйства и созданием Дирекции по ремонту грузовых вагонов Вагонное депо Челябинск – сортировочный разделено на ремонтное и эксплуатационное депо.

В настоящее время в составе вагонного ремонтного депо 11 производственных участков (7 основных и 4 вспомогательных).

Основные виды деятельности:

- проведение плановых видов ремонта грузовых вагонов;
- ремонт запасных частей грузовых вагонов;
- капитальный ремонт колесных пар.

Дополнительные виды услуг:

- модернизация грузовых вагонов;
- ТР грузовых вагонов;
- сервисное обслуживание собственных грузовых вагонов в период гарантийных обязательств, а также на основании заключённых договоров на проведение текущих отцепочных ремонтов;
- Изготовление крышек люков полувагона.
- Деятельность по заготовки, переработки и реализации лома черных металлов.

С 2010 года в депо проведена подготовка производства и расширению права на проведение капитального ремонта платформ, с оборудованием фитинговыми упорами для перевозки большегрузных контейнеров и вагонов-хопперов для перевозки минеральных удобрений.

Все производственные участки прошли аттестацию на право ремонта установленным порядком с получением соответствующих удостоверений в системе федерального агентства железнодорожного транспорта (ФАЖТ).

Организационная структура АО «ВРК-2» представлена в приложении А.

В 2019 году советом директоров АО «ВРК-2» принято решение о разработке «Стратегии развития АО «ВРК-2» до 2025 года», адаптированной к изменениям, происходящим на российском вагоноремонтном рынке.

Согласно стратегии развития АО «ВРК-2» до 2025 года представлено на рисунке 2.1.



Рисунок 2. 1 – Дерево целей АО «ВРК-2»

Миссия АО «ВРК-2» звучит следующим образом: «Предоставление качественных услуг, опыта и знаний в области ремонта, технического и сервисного обслуживания грузовых вагонов, обеспечивающих требуемый уровень безопасности движения, повышение стоимости бизнеса».

Стратегия развития АО «ВРК-2» до 2025 года предполагает расширение существующих услуг сетевого сервиса по обслуживанию вагонов и их комплектующих на пространстве стран колеи «1520».

В рамках достижения данной цели предприятие ставит перед собой задачи работать над такими направлениями, как обеспечение безопасности перевозок, повышение эффективности текущей деятельности, расширение доли присутствия на рынке, а также совершенствование механизмов корпоративного управления и организационного развития.

Организационная структура АО «ВРК-2» представлена в приложении А.

Для того, чтобы оценить положение АО «ВРК-2» на рынке на сегодняшний день, а также проследить динамику, предлагается проанализировать основные технико-экономические показатели (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели АО «ВРК-2»

Показатель	2018	2019	2020	2020/2019, % откл.
Выручка, млн.руб.	11 695	15 246	18 647	22,3
Прибыль от продаж, млн.руб.	773	1 021	1 229	20,4
Рентабельность продаж, %	6,60	6,70	6,59	-
ЕВИТДА, млн.руб.	590	1 127	1 207	7,1
Чистая прибыль, млн.руб.	16	496	559	12,8
Ремонт грузовых вагонов, ваг.	120 611	124 779	132 259	6,0
Показатель качества ремонта вагонов, %	97,34	97,56	97,91	0,4
Производительность труда, ваг.чел.	3,506	3,525	3,610	2,4
Среднесписочная численность, чел.	447	410	425	1,03
Среднемесячная заработная плата, руб.	37 040	39 553	43 774	10,7
Обучение персонала, чел.	201	249	379	1,5
ФОТ, тыс. руб.	16 556	16 216	18 604	1,1

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что АО «ВРК-2» занимает устойчивую позицию на рынке. В динамике за 3 года показатели демонстрируют позитивную тенденцию к улучшению.

Так, например, на 22,3% увеличилась выручка за рассматриваемый период 2018-2020 гг. Кроме того, позитивную динамику демонстрирует и чистая прибыль. Данный факт свидетельствует о высокой эффективности деятельности организации, а также управленческих процессов внутри нее.

Рассматривая показатели количества и качества работы, можно заметить, что количество отремонтированных вагонов за последние 3 года возросло на 6%, в то время как качество ремонта не изменилось значительно – улучшилось на 0,4%.

Следует также отметить, что в динамике менялись показатели численности персонала. В 2018 году в АО «ВРК-2» работало 447 человек, после количество

сотрудников сократилось до 410, в данный момент среднесписочная численность предприятия составляет 425 человек.

Позитивным фактором для области персонала являются тенденции к увеличению среднемесячной заработной платы и росту количества сотрудников, прошедших обучение.

Далее необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду АО «ВРК-2». В таблице 2.2 представим PEST-анализ деятельности ОАО «ВРК-2».

Таблица 2.2 – PEST-анализ деятельности ОАО «ВРК-2»

Фактор	Знак влияния (+ / -)	Степень влияния (0 – 10)	Вероятность наступления (0 – 1)	ИТОГО
Политика				
Ужесточение транспортного законодательства [11]	-	5	0,2	-1
Ужесточение требований надзорных органов	-	3	0,1	-0,3
Закрытие границ в связи с пандемией	-	3	0,7	-0,7
Итого				-2
Экономика				
Рост инфляции выше прогноза МЭР	-	1	0,1	-0,1
Программы государственной поддержки в период пандемии [26]	+	6	0,7	+4,2
Падение курса рубля	-	2	0,2	-0,4
Итого				+3,7
Социум				
Снижение привлекательности профессии в сфере железнодорожного транспорта	-	5	0,2	-1
Изменение структуры потребительского рынка [28]	+	4	0,8	+3,2
Итого				+2,2
Технологии				
Рост производства инновационного подвижного состава	+	3	0,4	+1,2
Наличие потребности собственников в модернизации грузовых вагонов [11]	+	6	0,4	+2,4
Разрушения объектов инфраструктуры из-за аварий природного и техногенного характера	-	2	0,2	-0,4
Итого				+3,2

АО «ВРК» придерживается политики, при которой все законы и правила, установленные законодательством, незамедлительно принимаются к исполнению. Транспортная система довольно часто подвергается изменениям. Данный фактор оказывает негативное влияние на деятельность организации, поскольку требует дополнительных временных и финансовых затрат на изучение и переориентацию актуальной деятельности.

Ужесточение требований надзорных органов также оказывает негативное влияние на деятельность АО «ВРК-2». Более строгие требования к ремонту требуют вложения больших ресурсов, что, в свою очередь, обуславливает необходимость дополнительной подготовки или найма сотрудников.

На сегодняшний день вероятность закрытия границ между странами очень высока. Данный фактор напрямую влияет на деятельность АО «ВРК-2», поскольку не позволяет компании контактировать с клиентами из других стран.

Также в рамках сотрудничества с другими странами негативно влияет фактор падения курса рубля. Во-первых, это влияет на стоимость услуг ремонта, а во-вторых, ограничивает возможности взаимодействия с некоторыми поставщиками.

В период коронокризиса, однако, государство оказывает поддержку предприятиям. Данные меры способствуют снижению неопределенности с точки зрения планирования и стратегического развития компании.

Среди социальных факторов негативное влияние оказывает снижение привлекательности профессии в сфере железнодорожного транспорта. Данный фактор обуславливает сужение рынка труда и снижение количества потенциальных кандидатов для АО «ВРК-2».

Также пандемия способствовала изменению структуры потребительского рынка. Увеличение доли онлайн-торговли позитивно влияет на деятельность АО «ВРК-2», поскольку способствует увеличению спроса на железнодорожные перевозки.

Также позитивное влияние на деятельность АО «ВРК-2» оказывает сфера технологий. Усовершенствование НИОКР способствует снижению временных и

финансовых затрат на ремонт вагонов.

Основной сегмент российского рынка для АО «ВРК-2» – это ремонт грузовых вагонов – имеет долгосрочные факторы роста: рост железнодорожных перевозок, рост производства и закупок инновационного подвижного состава. В классической методологии выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции и привлекательности ведения деятельности в отрасли: потребители, поставщики, новые конкуренты, товары-заменители и компании самой отрасли.

В 2019 году рынок услуг в сфере ремонта грузовых вагонов характеризовался увеличением емкости, сохранением профицита ремонтных мощностей и усилением внутренней конкуренции. Рынок услуг по ремонту грузовых вагонов определяется, прежде всего, количеством вагонов, курсирующих по сети железных дорог [11].

По итогам 2019 года отмечен рост грузооборота и объемов перевозок отдельных грузов. Железнодорожный транспорт продолжает увеличивать свою долю на рынке транспортных услуг. В течение последних лет этот показатель сохраняется на уровне 42-45%, что свидетельствует о стабильно высоком спросе на железнодорожные перевозки, который в свою очередь, поддерживает востребованность услуг предприятий вагоноремонтного комплекса.

Основными конкурентами Общества по-прежнему являются как частные вагоноремонтные предприятия, так и внутрихолдинговые конкуренты - АО «ВРК-1» и АО «ВРК-3», составляющие конкуренцию предприятиям Общества на региональных рынках [11]. На региональных рынках в сфере услуг по ремонту грузовых вагонов в 2018 году увеличили свою долю по сравнению с 2020 годом предприятия АО «ВРК-2», расположенные на полигонах Октябрьской, Красноярской, Северной, Свердловской, Юго-Восточной, Приволжской, Куйбышевской железных дорог.

Рассмотрим основные услуги, которые оказывает АО «ВРК-2».

1. Сетевой сервис: сервисное сопровождение вагонного парка в межремонтный период, сервисная сеть по обслуживанию инновационных

вагонов, узлов и деталей.

2. Ремонт грузовых вагонов: деповской и капитальный, модернизация, текущий отцепочный.

3. Ремонт колесных пар: капитальный, средний, текущий, формирование колесных пар с нагрузкой 23,5 и 25 тонн/ось.

4. Ремонт запасных частей: колесная пара, тележка, кузов, автосцепное устройство, автотормозное оборудование.

5. Дополнительные услуги: передача в аренду имущественного комплекса и тракционных путей депо, антикоррозийная обработка специализированного подвижного состава, разделка грузовых вагонов в металлолом, окраска кузовов вагонов и котлов цистерн, определение ремонтпригодности запасных частей и деталей, сортировка и хранение деталей вагонов, постановка грузовых вагонов в отстой, промывка и очистка грузовых вагонов.

По данным анализа особое внимание следует обратить на дополнительные услуги. Потенциал данного вида услуг недостаточно высок, и при отсутствии внимания к нему может быть больше трудностей, чем выгоды для компании. Необходимо поддерживать уровень сетевого сервиса, который позволяет реализовывать основную прибыль, а также обратить внимание на ремонт запасных частей – это может быть перспективным и прибыльным направлением.

Далее предлагается проанализировать внутреннюю среду.

Результатом реализации Стратегии развития АО «ВРК-2», утвержденной в 2015 году, приоритетными направлениями которой были развитие сетевого сервиса и повышение качества ремонта грузовых вагонов, стал переход на новую бизнес-модель. АО «ВРК-2» – сетевая сервисная компания, перешедшая от специализации только на плановых видах ремонта к предложению комплексной услуги по содержанию вагона в исправном состоянии как в межремонтном периоде, так и в течение всего жизненного цикла. АО «ВРК-2» – первая компания, предложившая на рынке вагоноремонта подобную услугу сервисного сопровождения грузовых вагонов, в т.ч. инновационных. Компания стремится к

лидерству в сегменте предоставления комплексной услуги сервисного сопровождения грузовых вагонов.

Утвержденные стратегические задачи и цели декомпозируются по пяти основным проекциям «Процессы», «Активы», «Клиенты», «Экономика и финансы» и «Развитие». По каждому направлению деятельности выделены основные подцели, которые в свою очередь декомпозированы на подцели более низкого уровня, степень достижения которых будет оцениваться при реализации стратегии, с использованием системы ключевых показателей эффективности.

Совет директоров является ключевым элементом системы корпоративного управления АО «ВРК-2», базирующейся на следующих принципах:

- лидерство и эффективность совета директоров;
- контроль и подотчетность органов управления Общества;
- прозрачность системы вознаграждения совета директоров и менеджмента Общества;
- эффективное взаимодействие с акционерами и заинтересованными сторонами Общества.

Профессиональный персонал, мотивированный на эффективную работу и инновации, залог успешного роста АО «ВРК-2». АО «ВРК-2» стремится к тому, чтобы все работники разделяли корпоративные ценности, осознавали свою причастность к общему результату, связывали свой личный успех с успехом Общества и гордились тем, что они являются частью этой большой команды. Сегодня от работника Общества требуется не просто следование должностным инструкциям, а вовлеченность в рабочий процесс на эмоциональном уровне, что может быть достигнуто только в том случае, если ценности Компании и работника совпадают. Кадровая политика направлена на обеспечение Компании квалифицированным персоналом, эффективное развитие кадрового потенциала и формирование имиджа АО «ВРК-2» как престижного и ответственного работодателя. Кадровая политика исходит из положений бизнес-стратегии и основана на миссии АО «ВРК-2» – предоставление ценных для клиентов услуг,

опыта и знаний в области ремонта, технического и сервисного обслуживания грузовых вагонов, их узлов и деталей. Ключевыми принципами при реализации кадровой политики являются принципы законности, дисциплины, добровольности, подконтрольности и подотчетности деятельности работников и работодателя, ответственности за неисполнение принятых на себя обязательств, справедливого вознаграждения за труд и признания заслуг перед Компанией, обеспечения прав на охрану труда, социального партнерства.

Далее рассмотрим SNW-анализ, сравнивая актуальное значение показателей с их целевым значением (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – SNW-анализ АО «ВПК-2»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная	Нейтральная N	Слабая W
Организационная структура	+X		
Корпоративная стратегия	+X		
Бизнес стратегия	+	X	
Качество продукции	+X		
Репутация на рынке	+X		
Репутация в качестве работодателя	+X		
Наём персонала	+		X
Качество персонала	+X		
Адаптация персонала	+X		
Обучение персонала	+X		
Состояние охраны труда	+X		
Корпоративная культура	+X		
Реклама товара	+X		
Ассортимент продукции и услуг	+X		
Отношения с потребителями	+	X	

По результатам SNW-анализ, можно сделать вывод, что по многим показателям АО «ВПК-2» занимает уверенную позицию. Однако есть ряд несоответствий – в вопросах бизнес-стратегии, отношений с потребителями, а также самый большой разрыв – в найме персонала. В компании есть сложность

отбором и наёмом персонала, поскольку престижность работы в сфере снижается, в свою очередь темы роста развития компании растут. Зачастую необходимо увеличивать производительность труда сотрудников с целью реализовать весь объем работы. Данный недостаток требует доработок с тем, чтобы иметь возможность достигать стратегических целей в перспективе.

В таблице 2.4 представим SWOT-анализ деятельности ОАО «ВПК-2».

Таблица 2.4 – SWOT-анализ деятельности ОАО «ВПК-2»

	Сильные стороны	Слабые стороны
	Узнаваемость бренда	Слабая бизнес-стратегия
	Поддержка материнской компании	Сложные отношения с потребителями
Возможности	Налаженные отношения с подрядчиками	Недостаточно эффективная система найма
Программы государственной поддержки в период пандемии [26]	Участие в тендерах крупных компаний. Выстраивание взаимоотношений с отечественными партнерами и поставщиками	Развитие маркетинговой стратегии для привлечения новых клиентов. Совершенствование системы найма персонала
Изменение структуры потребительского рынка [28]		
Рост производства инновационного подвижного состава		
Наличие потребности собственников в модернизации грузовых вагонов [11]		
Угрозы	Разработка антикризисной программы управления.	Упразднение уровней принятия решений.
Ужесточение транспортного законодательства [11]		
Ужесточение требований надзорных органов		
Закрытие границ в связи с пандемией		
Падение курса рубля		
Снижение привлекательности профессий в сфере		

Так, на основании выявленных возможностей и угроз во внешней среде, а также сильных и слабых сторон – во внутренней, были предложены возможные стратегии развития организации. С точки зрения управления персоналом особое внимание предлагается уделить совершенствованию системы найма, поскольку на сегодняшний день эффективность функционирования данной подсистемы недостаточна.

2.2 Кадровый аудит АО «ВРК-2»

Принципы подбора персонала основываются на содействии достижению бизнес-целей Компании, на привлечении на работу «лучших из лучших» и обеспечении эффективного использования их возможностей и потенциала. Система обеспечения трудовыми ресурсами подразумевает использование комбинированных подходов к определению потребности в персонале, к подбору и привлечению персонала. При укомплектовании персонала применяется внутренняя ротация кадров, освоение смежных профессий, технология подбора сотрудников, применяемая кадровыми агентствами, использование Интернет-ресурсов, применение системы обучения и переподготовки сотрудников. При подборе персонала основной акцент ставится на уровень квалификации и профессиональной подготовки работников.

На рисунке 2.2 представлено изменение динамики среднесписочной численности персонала АО «ВРК-2».

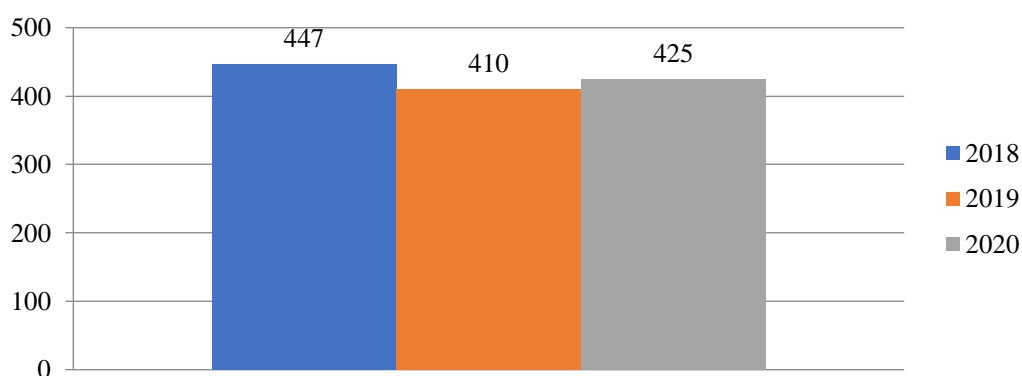


Рисунок 2.2 – Динамика среднесписочной численности, чел.

Можно отметить, что численность персонала уменьшилась к 2018 году и возобновила тенденцию к росту в 2019 году. Однако значение не достигло уровня 2017 года.

В таблице 5 представлены данные по структуре персонала по полу.

Таблица 2.5 – Гендерный состав АО «ВРК-2», %

Пол	2018	2019	2020
Мужской	64	67	66
Женский	36	33	34

Гендерный состав Компании распределился следующим образом: мужчины - 66%, женщины - 34% (рисунок 2.3). Данный факт обусловлен спецификой сферы и тяжестью труда АО «ВРК-2».

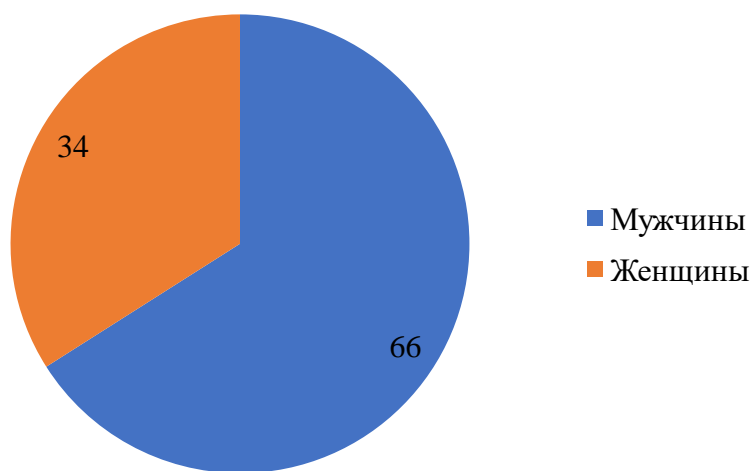


Рисунок 2.3 – Соотношение персонала по полу, 2020 г., %

В компании большое количество инженерных технических вакансий, в связи с этим преобладающее количество сотрудников – мужчины. Динамика изменения структуры персонала по возрасту представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика изменения структуры персонала по возрасту, %

Пол	2018	2019	2020
До 35 лет	34,1	32,5	28,9
До 50 лет	23,4	22,5	24
Старше 50 лет	42,5	45	47,1

По данным таблицы 6 можно сделать вывод о том, что в динамике за последние 3 года наблюдается увеличение доли сотрудников старше 50 лет. Это является тенденцией к «старению» персонала, что в практике управления человеческими ресурсами зачастую рассматривается как кадровая проблема. В стратегической перспективе это может оказать негативное влияние на уровень инициативности сотрудников, гибкость компании к окружающей среде, скорости изменений, а также снижает профессиональный потенциал компании.

Численность работников в возрасте до 35 лет составила 28,9%, численность работников в возрасте до 50 лет - 24,0% (рисунок 2.4). Средний возраст работников - 53 года.

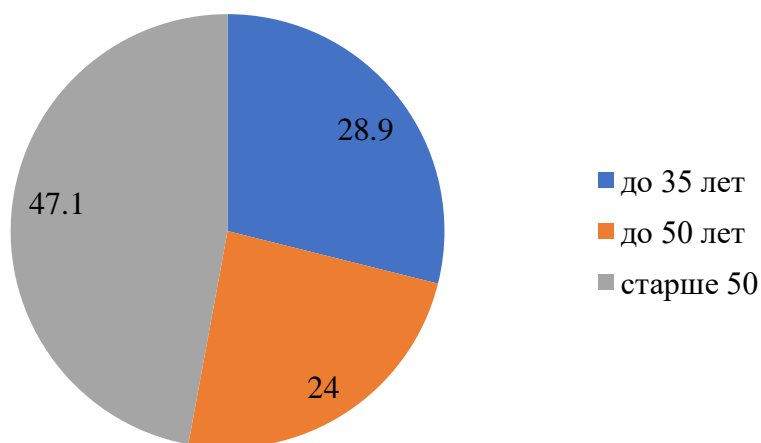


Рисунок 2.4 – Соотношение персонала по возрасту, 2020 г., %

В таблице 2.7 представлена структура персонала по уровню образования.

Таблица 2.7 – Структура персонала по уровню образования, %

Пол	2018	2019	2020
Среднее	11	10,3	9,7
Среднее специальное	35,6	34,9	33,2
Высшее	53,4	54,8	57,1

По данным таблицы можно сделать вывод, что в динамике за последние 3 года возрастает уровень образованности сотрудников АО «ВРК-2». Это является позитивной тенденцией, поскольку позволяет повышать уровень знаний, умений и навыков сотрудников. Компания способствует повышению уровня образованности, поскольку оплачивает обучение, позволяет отлучаться на сессии.

Компания обеспечена квалифицированным персоналом в соответствии с организационно-штатной структурой, требованиями технологического процесса ремонта грузовых вагонов, потребностью на обслуживание и ремонт технических средств, оборудования, зданий и сооружений. АО «ВРК-2» в достаточной степени обеспечено руководителями и специалистами, имеющими высшее и среднее специальное образование (рисунок 2.5).

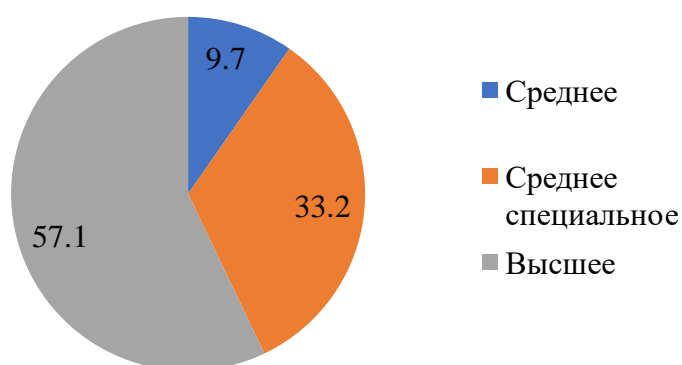


Рисунок 2.5 – Соотношение персонала по уровню образования, 2020 г., %

Выбытие работников происходит за счет естественного оттока. Основными причинами увольнения являются собственное желание, перевод к другому работодателю и увольнение на пенсию. По сокращению штатов из Компании:

2018 году уволилось 0,6% работников от общего числа уволившихся сотрудников; в 2019 году уволилось 1,3% работников от общего числа уволившихся сотрудников; в 2019 году уволилось 0,3% работников от общего числа уволившихся сотрудников. За 2020 год показатель текучести кадров составил 25,96%. К аналогичному периоду 2018 года текучесть кадров снизилась на 0,17 процентных пункта.

Внедрение современного инструмента мотивации персонала позволяет обеспечить эффективную систему вознаграждений, разработать действенные программы мотивации и повысить лояльность персонала к Компании.

В АО «ВРК-2» применяются следующие виды награждения и поощрения сотрудников (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Виды награждения и поощрения сотрудников АО «ВРК-2»

Виды награждения	Пример
Грамота	Почетная грамота АО «ВРК-2»; Грамота «Лучшей смене (бригаде) обособленного структурного подразделения АО «ВРК-2»;
Знак	Знак «Лучший по профессии АО «ВРК-2»»; Знак «Лучший рационализатор АО «ВРК-2»»; Знаки «Мастер I класса» и «Мастер II класса»; Знак «Лучшему наставнику АО «ВРК-2»;
Другое	Кубок АО «ВРК-2»; Благодарность генерального директора АО «ВРК-2»; Именные часы генерального директора АО «ВРК-2»; Знамя «Лучшему производственному участку обособленного структурного подразделения АО «ВРК-2»»; Вымпел «Лучшему работнику обособленного структурного подразделения АО «ВРК-2»»; доска почета, ценный подарок

Так, можно сделать вывод, что в компании развитая система нематериальной мотивации, многие из методов заимствованы у ОАО «РЖД». Нематериальная мотивация формирует позитивный имидж АО «ВРК-2» как работодателя, позволяя привлекать большой поток кандидатов на незамещенные должности.

Кроме того, данные методы стимулирования позволяет сотрудникам ощущать принадлежность компании и осознавать свою значимость.

В АО «ВРК-2» ежегодно происходит пересмотр заработных плат, сотрудники получают заработную плату, в целом, выше средней по рынку. Динамика изменения средней заработной платы за 2018-2020 гг. представлена в таблице 9.

Таблица 2.9 – Динамика изменения заработной платы

	2018	2019	2020
Средняя з/п, руб.	37 800	38 100	40 050

По данным таблицы можно сделать вывод, что в компании есть тенденция к росту заработной платы, которая при этом также опережает рост средней зарплаты по Челябинску. Динамику изменения представим на рисунке 6.

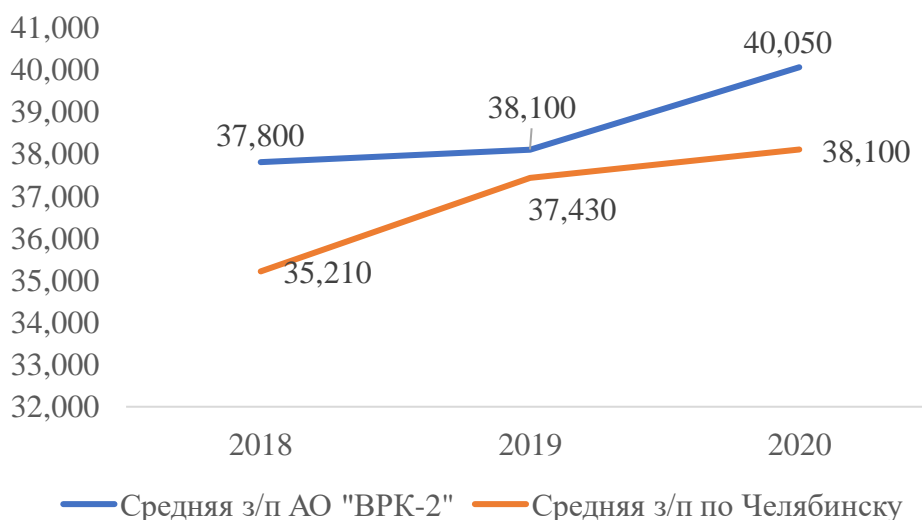


Рисунок 2.6 – Динамика изменения средней заработной платы, руб.

По данным рисунка можно убедиться, что средний доход сотрудника АО «ВРК-2» выше средней заработной платы жителя города Челябинска. Данный фактор в том числе позволяет сделать вывод о престижности и привлекательности исследуемого работодателя.

Кадровый резерв АО «ВРК-2» представляет собой специально скомплектованную на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группу руководителей и специалистов, обладающих потенциальными возможностями к руководящей деятельности. Формирование кадрового резерва в АО «ВРК-2» осуществляется по группам:

- резерв корпоративного развития АО «ВРК-2»,
- базовый кадровый резерв АО «ВРК-2»,
- кадровый резерв среднего звена, -молодежный кадровый резерв,

-мобильный кадровый резерв. В условиях стабильности в вопросах сменяемости руководящего персонала, в рамках работы по назначению руководителей на ключевые должности работников из числа «резервистов» действенность кадрового резерва за 2019 год составила 50%. Развитие кадрового потенциала персонал является ключевым звеном эффективности АО «ВРК-2».

Система обучения персонала АО «ВРК-2» построена следующим образом: Подготовка и переподготовка рабочих - первоначальное обучение по профессии, переподготовка в ходе изменений технологии или структуры производства, получение смежной профессии. Повышение квалификации рабочих - повышение квалификации рабочих кадров осуществляется с учетом требований, предъявляемых к квалификации рабочих соответствующих профессий, как это предусмотрено в Единых тарифно-квалификационных справочниках, профессиональных стандартах, руководящих документах по неразрушающему контролю. Помимо этого, повышение квалификации проводится с целью повышения тарифного разряда приведения его в соответствие штатному расписанию. Повышение квалификации руководителей и специалистов направление предусматривает получение обязательных знаний в области охраны труда, пожарной безопасности, промышленной безопасности, электробезопасности и охраны окружающей среды и периодическое повышение квалификации по указанным направлениям. Данный элемент профессионального обучения подразумевает также участие руководителей и специалистов в

специализированных программах обучения. Обучение руководителей, специалистов и иных категорий работников проводится в учебных учреждениях и центрах, имеющих соответствующие лицензии и государственную аккредитацию.

В АО «ВРК-2» действует система наставничества, предусматривающая многоступенчатый отбор наставников, составление индивидуальной программы адаптации работников, контроль эффективности системы.

Система наставничества в обособленных структурных подразделениях состоит из 3-х этапов:

- 1 этап - подбор и мотивация наставников;
- 2 этап - планирование адаптации молодых работников;
- 3 этап - контроль результатов наставничества.

В 2020 году в АО «ВРК-2» было назначено 55 наставников с 57 закрепленными за ними стажерами. Более 70% молодых работников стажеров после завершения стажировки работают в депо.

Приоритеты социальной политики:

- отношение к социальному пакету как инструменту управления персоналом;
- социальная поддержка отдельных категорий персонала при возникновении определенных ситуаций;
- социальная защита пенсионеров.

Система социальных льгот и гарантий ориентирована на закрепление, стимулирование и поддержание работоспособности сотрудников, а также поддержание социальной стабильности в трудовых коллективах.

Санаторно-курортное оздоровление Компания уделяет внимание оздоровлению персонала и созданию условий для полноценного отдыха и лечения и, как следствие, повышению работоспособности сотрудников. В рамках Коллективного договора в 2020 году 177 сотрудников и членов их семей и 90 неработающих пенсионеров АО «ВРК-2» воспользовались льготными путевками в санаторно-курортные учреждения. Сумма частичной оплаты путевок составила более 9 млн рублей.

В целях обеспечения высокого качества услуг, предоставляемых работникам в рамках программы добровольного медицинского страхования, на конкурсной основе привлекаются ведущие страховые компании России. В Программу коллективного добровольного страхования сотрудников АО «ВРК-2» в соответствии с заключенным договором с СПАО «РЕСО Гарантия» традиционно входят полное поликлиническое обследование, госпитализация, общая стоматология, консультативно-диагностическая помощь, а также реабилитационно-восстановительное лечение.

В 2020 году на добровольное медицинское страхование сотрудников было израсходовано более 52 млн рублей. Компенсация расходов на проезд Согласно положениям Коллективного договора АО «ВРК-2» Компания осуществляет компенсацию расходов на проезд работников железнодорожным транспортом, в том числе дальнего следования, пригородного сообщения и проезда от места жительства до места работы в рабочие дни. Размер компенсации определяется каждым обособленным структурным подразделением в зависимости от состояния бюджета на планируемый год. В 2020 году сумма компенсации проезда работников составила более 17 млн рублей.

Также предлагается изучить число случаев нарушения трудовой дисциплины за 2018-2020 гг. (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Нарушения трудовой дисциплины

	2018	2019	2020
Количество, шт.	87	89	85

По данным таблицы можно сделать вывод, что количество случаев нарушения трудовой дисциплины в динамике за последние 3 года не менялось значительно. Количество нарушений также не большое, что является показателем достаточно высокой трудовой дисциплины сотрудников АО «ВРК-2».

Таким образом, по данным кадрового аудита можно сделать вывод о том, что АО «ВРК-2» является привлекательным игроком на рынке труда, поскольку предлагает своим сотрудникам высокий уровень оплаты труда, стабильность, заботится о профессиональном и карьерном росте. Следует отметить, что изменения в структуре персонала за последние 3 года являются незначительными. Далее предлагается более детально изучить движения персонала в компании.

2.3 Анализ системы найма персонала на предприятии

Далее проведем анализ показателей эффективности управления персоналом. Стоит отметить, что одним из основных показателей, характеризующим финансово-хозяйственную деятельность «ВРК-2» и соответственно эффективность системы управления персоналом является показатель показателя текучести кадров. Проанализируем уровень текучести персонала (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Уровень текучести персонала в «ВРК-2»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение 2020/2018 ±
Среднесписочная численность,	447	410	425	-22
Принято, чел	27	40	61	+34
Убыло, чел	17	40	54	+37
В том числе по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	13	37	50	+37
Коэффициент оборота по приему работников (П/СЧ),%	6,0	9,8	14,4	+8,4
Коэффициент оборота по выбытию работников (В/СЧ),%	3,8	9,76	12,7	+8,9
Коэффициент текучести кадров, %	2,97	8,91	11,7	+8,7

Как показывает таблица в компании «ВРК-2» достаточно высокий показатель текучести кадров, который за анализируемый период значительно увеличился и составил 11,7 %, что является излишней текучестью кадров. Это может быть во многом обусловлено уходом новых работников на стадии испытательного срока.

Далее проведем анализ показателей эффективности системы найма, к которым следует отнести исследование численности работников, успешно прошедших испытательный срок, а также причины увольнения новых работников.

В социологическом исследовании в ОАО «ВРК-2» принимали участие новых работников, которые были приняты в 2020 году, а также специалисты отдела кадров, которые вели беседу с новыми работниками, уходящими на стадии испытательного срока. Исследование проводилось преимущественно в неформальной беседе, при которой вероятность получить честные ответы намного выше.

Таким образом, исследование позволило сформировать определенные выводы. Для начала представим показатели прохождения испытательного срока. Данные отразим на рисунке 2.7.

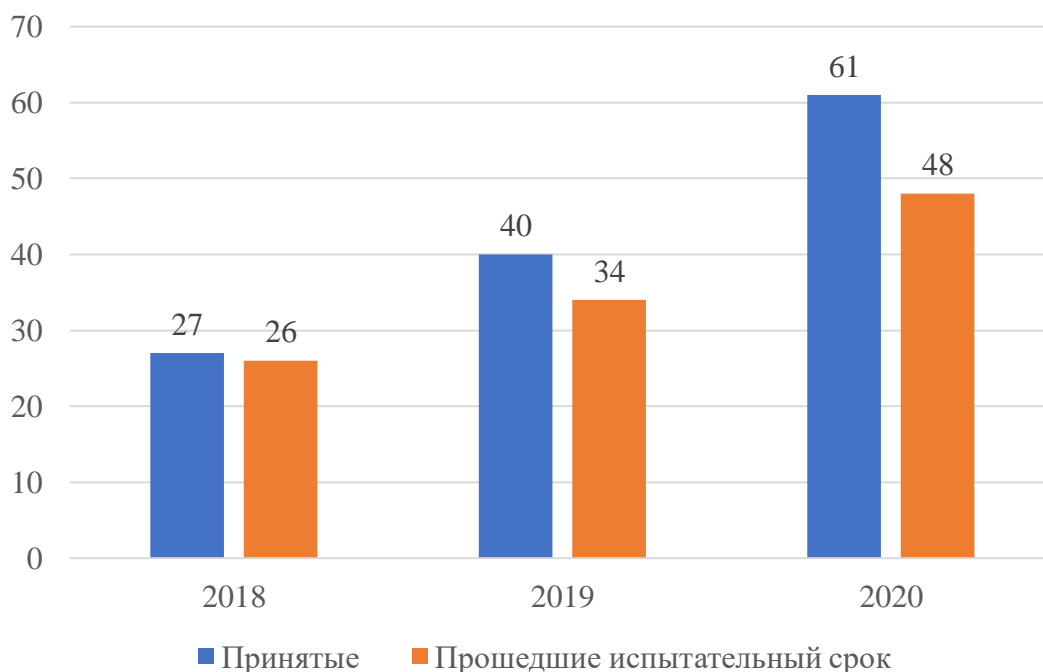


Рисунок 2.7 – Данные по прохождению испытательного срока 2018–2020, гг, чел.

В результате по рисунку 2.7 можно видеть, что количество новых работников, принятых в 2020 году, уволились по собственному желанию, не дожидаясь окончания испытательного срока. Это является негативной тенденцией в системе управления персоналом, поскольку при большом количестве увольнений сотрудников до прохождения испытательного срока, неэффективно расходуются затраты компании на персонал – оплата объявлений, время, затраченное на интервьюирование, оплата карьерных сайтов для публикации вакансий и так далее. Кроме того, данная тенденция может приводить к негативным явлениям в психологическом климате коллектива. Когда сотрудники покидают компанию, это дает их коллегам повод усомниться в надежности работодателя.

Чтобы более наглядно представить динамику, предлагается рассмотреть изменение процента сотрудников, прошедших испытательный срок (рисунок 2.8).

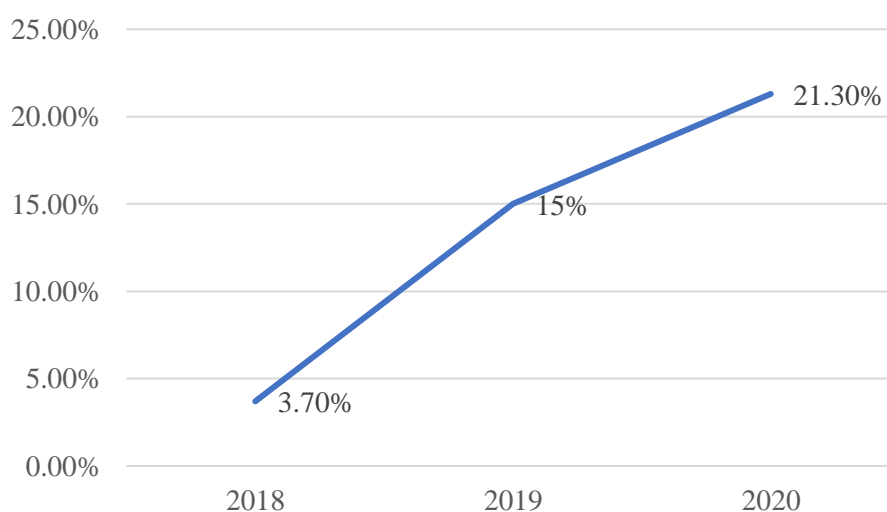
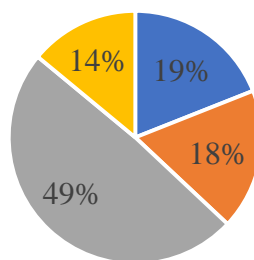


Рисунок 2.8 – Изменение доли не прошедших испытательный срок

Таким образом, можно сделать вывод, что в динамике за последние 3 года данный показатель увеличился с 3,7% до 21,3%. Это является показателем крайне низкой эффективности службы управления персоналом. Для выяснения причины данной тенденции предлагается исследовать причины увольнения новых сотрудников (рисунок 9).



- Плохие отношения в коллективе
- Высокая загруженность
- Несовпадение ожиданий
- Низкая зарплата

Рисунок 2.9 – Причины увольнения новых сотрудников

Таким образом, практически половина сотрудников в АО «ВРК-2» уволились до прохождения испытательного срока потому, что их ожидания от работы не совпали с действительность.

Актуальная система найма персонала представлена на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 – Система найма персонала АО «ВРК-2»

Приведенная система отбора персонала крайне упрощена, в ней используются устаревшие ограниченные технологии, которые не позволяют отбирать конкурентоспособный персонал.

Схематично систему найма представим на рисунке 2.11.

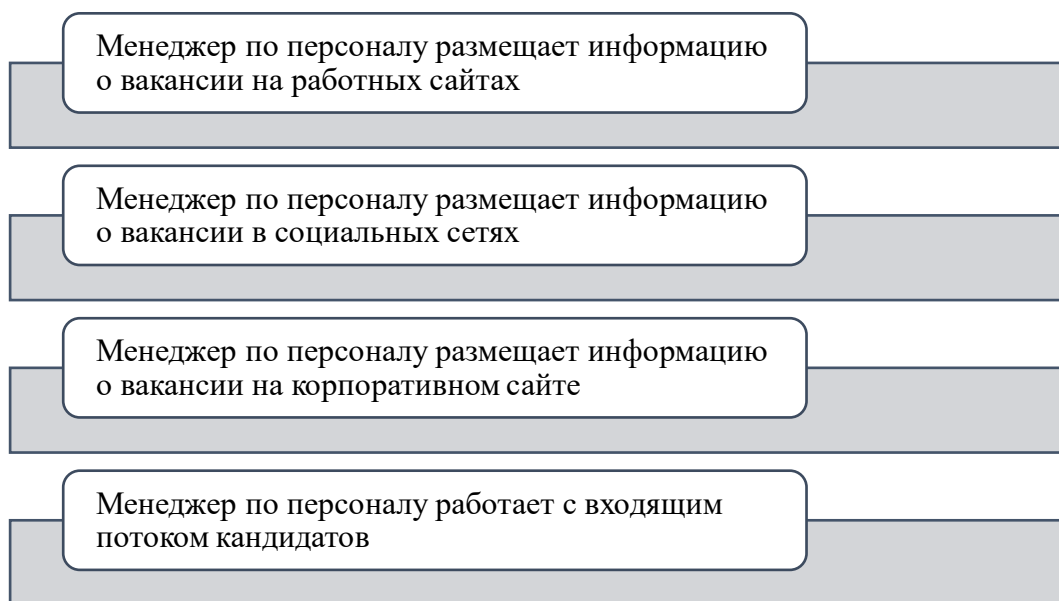


Рисунок 2.11 – Схема найма персонала в АО «ВРК-2»

В теории управления персоналом данная проблема называется пассивным рекрутингом [7]. С тех пор рынок труда сильно изменился, изменились представления соискателей о работе и её поиске, выросли ожидания. Во-первых, на рынок труда пришло новое поколение, у него свои особенности. Во-вторых, благодаря технологиям стали доступнее и привлекательнее фриланс, свой бизнес и стартапы. Наёмная работа теперь не единственный вариант, есть альтернативы. В-третьих, на рынке труда почти в каждом сегменте есть сильные компании, с которыми трудно конкурировать за персонал. Поэтому кандидатов приходится убеждать и мотивировать с самого начала.

Кроме того, ранее в кадровом аудите отмечалось, что для компании свойственная кадровая проблема старения персонала. Это в том числе связано с пассивностью мер, принимаемых в процессе найма.

Выводы по разделу

АО «ВРК-2» – это крупнейшее вагоноремонтное предприятие, которое является дочерним предприятием РЖД. Основная задача организации – обеспечить железнодорожные грузоперевозки. Компания ставит перед собой миссию АО «ВРК-2» звучит следующим образом: «Предоставление качественных услуг, опыта и знаний в области ремонта, технического и сервисного обслуживания грузовых вагонов, обеспечивающих требуемый уровень безопасности движения, повышение стоимости бизнеса».

В рамках второго раздела выпускной квалификационной работы были изучены факторы внешней и внутренней среды развития компании, проанализирована динамика изменения технико-экономических показателей, проведен кадровый аудит и были приведены мероприятия, связанные с управлением персонала – мотивация, адаптация, обучение, оценка.

Позитивным фактором для области персонала являются тенденции к увеличению среднемесячной заработной платы и росту количества сотрудников, прошедших обучение. Наиболее позитивное влияние оказывает сфера экономики и технологий, в то время как наиболее внимательно необходимо отнестись к сфере политики. В большей степени на деятельность АО «ВРК-2» оказывают клиенты, в то время как в меньшей – угроза появления новых клиентов и товары-заменители.

В компании есть сложность с отбором и наймом персонала, поскольку престижность работы в сфере снижается, в свою очередь темы роста развития компании растут. Зачастую необходимо увеличивать производительность труда сотрудников с целью реализовать весь объем работы.

По данным кадрового аудита можно сделать вывод, что численность

персонала не менялось значительно в динамике за последние 3 года, а специфика ее структуры отражает особенности сферы. В АО «ВРК-2» развита система управления персоналом, в компании большое внимание уделяется обучению и социальной поддержке сотрудников.

Ряд анализов позволил сформулировать вывод о том, что в компании необходимо совершенствовать систему найма персонала, поскольку актуальная не соответствует поставленным стратегическим целям компании. Для повышения эффективности деятельности АО «ВРК-2» рекомендуется организовать проект, в рамках которого будет повышена эффективность функционирования найма персонала.

Так, в рамках данной главы выпускной квалификационной работы было установлено, что в АО «ВРК-2» присутствует проблема – слабая эффективность системы найма персонала. Деятельность компании успешна, внешняя среда позитивно влияет на развитие предоставляемых услуг, однако в социальной среде престижность работы в железнодорожной сфере недостаточно высока, чтобы удовлетворять потребности АО «ВРК-2» в найме сотрудников. Данная проблема является значимой для компании, поскольку руководители вынуждены увеличивать нагрузку на имеющихся сотрудников, чтобы реализовывать актуальный объем работ. Чтобы избежать негативных последствий, предлагается проанализировать актуальную систему найма персонала, найти ее недостатки и предложить пути ее совершенствования.

3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА АО «ВРК-2»

3.1 Предложения по совершенствованию системы найма на предприятии

Ранее в рамках выпускной квалификационной работы на основании ряда анализов было установлено, что в АО «ВРК-2» слабо функционирует система найма персонала. Актуальная система не отвечает поставленным стратегическим задачам, а также негативно влияет на многие показатели экономической эффективности деятельности организации. В связи с этим предлагается разработать новую систему найма (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Усовершенствованная подсистема найма в АО «ВРК-2»

Таким образом, усовершенствованная подсистема найма персонала в АО «ВРК-2» ставит перед собой задачу создать соответствие между ожиданием и действительностью у кандидатов и последующих сотрудников, решить проблему «старения» персонала.

На основании приведенного рисунка можно выделить следующие технологии, которые призваны повысить эффективность системы отбора персонала в компании – участие в ярмарках вакансий ведущих вузов соответствующих кафедр, проведение конкурсов на прохождение оплачиваемой стажировки, привлечение высококвалифицированных специалистов из других регионов. Предлагается более детально рассмотреть каждую из технологий.

1. Участие в ярмарках вакансий

Крупные предприятия зачастую используют данный инструмент для позиционирования работодателя на рынке молодых специалистов, часто без опыта работы. Для этого инструмента важно выбрать подходящие целевые направления подготовки в ведущих университетах. Далее менеджер по персоналу выходит на связь с сотрудниками вузов, которые несут ответственность за организацию подобных ярмарок вакансий. Компания направляет в вуз всю необходимую информацию, подготавливает презентацию, которая призвана привлечь внимание студентов и выпускников, а также анонсирует карьерные возможности внутри компании. Непосредственно в день ярмарки менеджер по управлению персоналом принимает участие в мероприятии, занимает позицию у подготовленного стенда компании «ВРК-2». К мероприятию необходимо подготовить визитные карточки, памятки и другой раздаточный материал, который позволит студентам впоследствии связаться с лицами, принимающими решения. Менеджер по персоналу отвечает на все интересующие студентов и выпускников вопросы, рассказывает о компании более подробно, консультирует каждого студента индивидуально по различным возможностям сотрудничества.

2. Проведение конкурсов на прохождение оплачиваемой стажировки

Также среди выпускников и студентов предлагается проводить конкурс на

прохождение стажировки в АО «ВРК-2». Стажировка является «трамплином» для старта карьеры, позволяет привлечь перспективных амбициозных сотрудников. Для организации данной технологии предлагается также прибегнуть к контактными лицам в высших учебных заведениях, которые публикуют информацию о конкурсном отборе на информационных стендах, а также онлайн-порталах специальности. Для организации конкурсного отбора предлагаются следующие шаги:

- Разработать список вакансий, для которых актуальна позиция стажеров.
- Для каждой вакансии составить конкурсное задание (техническое либо эссе).
- Направить информацию о наличии стажировок в ВУЗ.
- Назначить ответственных за каждую вакансию для проверки входящего потока заявок.
- Приглашение на личное собеседование с лучшими участниками.
- Приглашение отобранных кандидатов на оплачиваемую стажировку.

Кроме того, такой формат для еще студентов будет удобен и актуален с точки зрения прохождения дипломной и производственных практик.

3. Привлечение высококвалифицированных специалистов из других регионов.

Ввиду нехватки высококвалифицированных инженерных специалистов (большинство профессионалов в этой сфере уезжают в Москву, Санкт-Петербург) предлагается расширить зону рекрутмента с Челябинска и Челябинской области до близлежащих областей и регионов России в целом. Для этого необходимо обучить менеджера по персоналу АО «ВРК-2» технологии head-hunting, которая позволит «переманивать» сотрудников из компаний-доноров. Для того, чтобы предложение о работе было наиболее интересно, компании необходимо обеспечить релокационный пакет высококвалифицированным сотрудникам, предоставить помощь при поиске жилья, детского сада или школы для детей сотрудника.

4. Автоматизация системы найма

Данный инструмент является популярным в современном менеджменте,

поскольку позволяет хранить информацию обо всех поступающих кандидатах вне зависимости от успешности взаимодействия с ними. Автоматизация данного процесса позволяет в значительной степени экономить время, грамотно организовывать хранение данных, а также впоследствии может способствовать созданию кадрового резерва из числа кандидатов. Для данных целей предлагается использовать программу E-Staff. Интерфейс программы представлен на рисунке 3.2

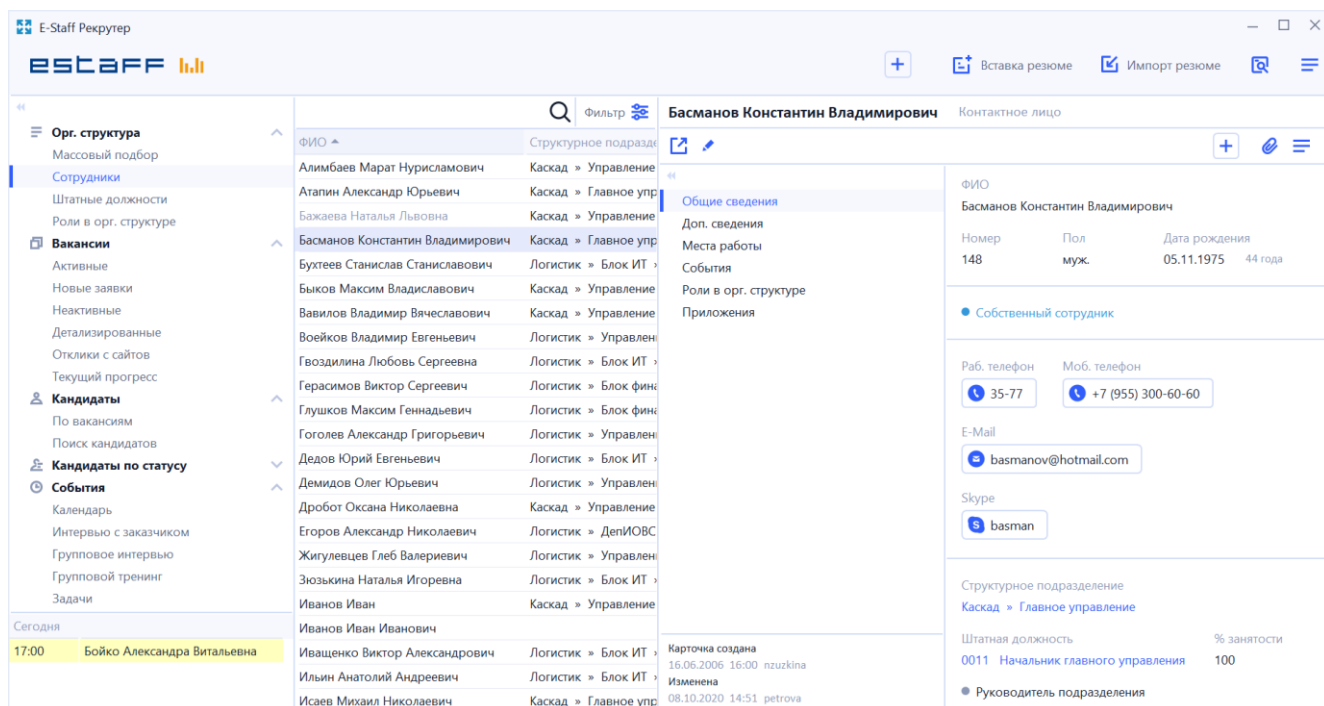


Рисунок 3.2 – Программа E-Staff

Преимущество данной программы также состоит в том, что она проста в использовании и имеет интуитивно понятный интерфейс. Это значит, что сотрудникам будет достаточно просто обучиться ее применять.

Таким образом, в новой системе найма персонала нами были предложены следующие технологии: ярмарка вакансий, стажировка для выпускников и студентов профильных ВУЗов, наем высококвалифицированных специалистов из других регионов, а также автоматизация процесса рекрутмента.

Дерево целей представим на рисунке 3.3.

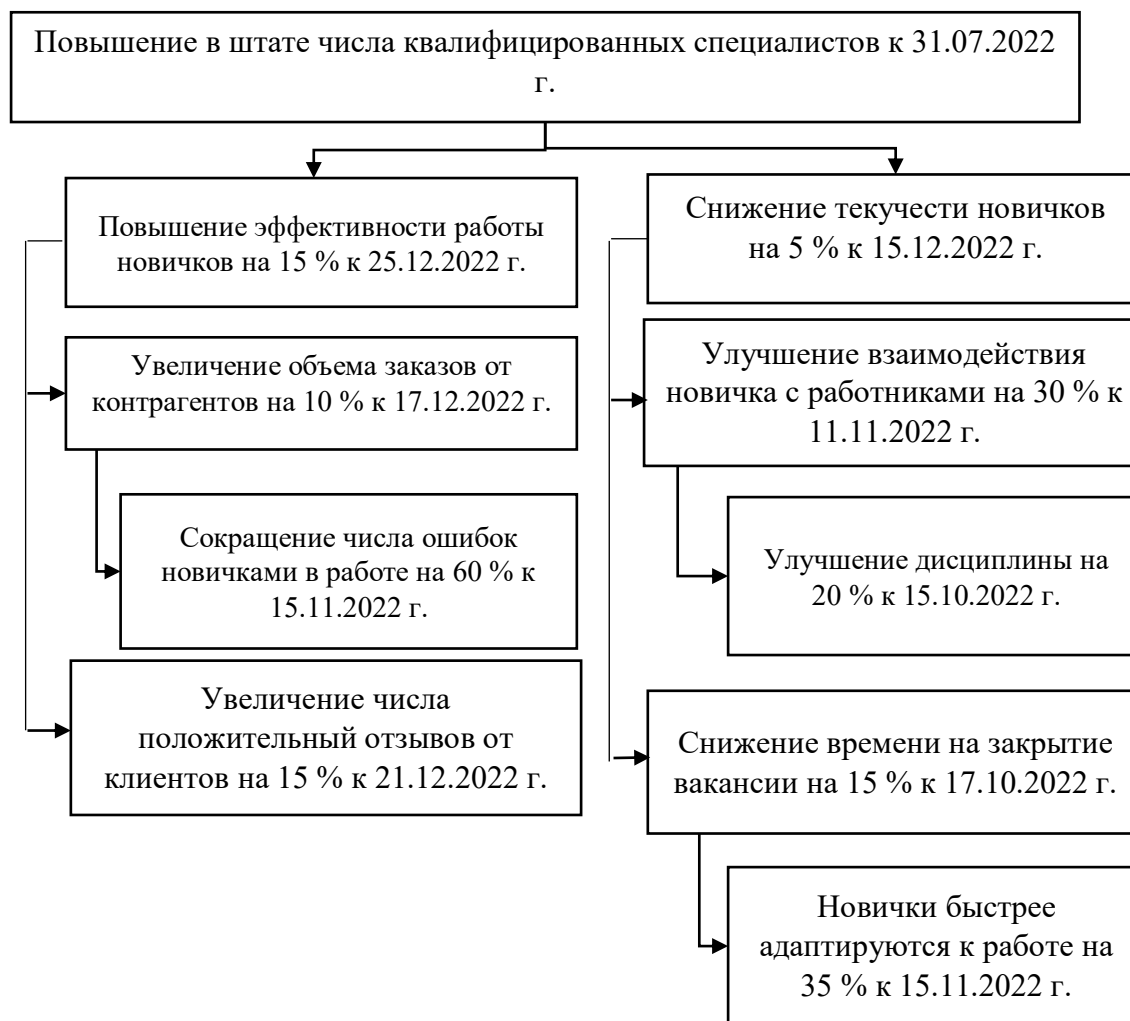


Рисунок 3.3 – Дерево целей

Таким образом, глобальная цель предприятия в области отбора персонала заключается в повышении числа квалифицированных кадров в штате компании. Вместе с тем, разработанный в рамках данной работы проект предусматривает и другие цели, которые в целом на совершенствование системы отбора, а также на снижение текучести кадров (сокращение числа увольнений на стадии испытательного срока), на повышение эффективности работы новичков.

Безусловно, все нововведения в организации, в частности проект имеет свои предпосылки к его реализации (движущие силы), то есть факторы, которые могут способствовать их реализации, а также факторы, которые могут затруднять процесс реализации проекта (сдерживающие силы). Исходя из этого далее на рисунке 3.3 представим анализ поля сил К. Левина.



Рисунок 3.4 – Поле сил К. Левина

Таким образом, основными движущим силами проекта являются:

- личный интерес, который выражается в заинтересованности руководства предприятия в кандидате для того, чтобы иметь возможность грамотно выстроить систему управления своими работниками, ведь чем больше начальники знают о своих подчиненных, тем лучше они могут ими управлять, а зная их мотивы, можно разработать эффективную систему стимулирования;
- укрепление дисциплины, здесь опять же речь идет о том, что получение более обширной информации о кандидате может исключить наем на работу сотрудника, который может дестабилизировать психологический климат в коллективе, постоянно нарушать дисциплину;
- отсутствие субъективности при оценке кандидатов во время отбора, безусловно, при отборе персонала сотрудники отдела кадров оценивают кандидатов в большинстве случаев объективно, исключая отбор по личностным отношениям к кандидатам, излишней критике и выражения неприязни к новичкам;

- конкуренция между компаниями (борьба за лучших специалистов) – несомненно, грамотный отбор кадров обеспечивает предприятие не только профессиональными кадрами, но и в их лице конкурентные преимущества самой организации, тем самым позволяя удерживать лидирующие позиции на рынке.

Основными сдерживающими факторами проекта являются:

- увеличение длительности времени на закрытие вакансии ввиду тщательного отбора, конечно, проведение более тщательного отбора персонала приводит к тому, что увеличивается время на отборочные мероприятия и тщательная проверка кандидатов может препятствовать закрытию вакансии, тем не мене, время можно уменьшить за счет проведения ассессментов и собеседования с начальником отдела сбыта с несколькими кандидатами одновременно, кроме того, тщательный отбор исключит принятие на работу непрофессионала и уход его на стадии испытательного срока;

- недостаток опыта проведения тренингов (ассессментов) у специалистов отдела кадров, конечно, не все сотрудники отдела кадров в полной мере владеют техниками проведения тренинга, тем не менее, в этом ему во многом может помочь в первое время руководитель отдела кадров, который имеет такие навыки;

- сопротивление персонала, здесь можно столкнуться как с сопротивлением самих кандидатов, не желающих проходить все этапы отбора (но это лишь показывает их с негативной стороны и нежелание работать в данной организации), а также со стороны сотрудников – специалистов отдела кадров, начальника отдела сбыта, но в данном случае будут предусмотрены доплаты за проведение отборочных мероприятий, за усложнение работы сотрудников.

Безусловно, любой проект является отчасти рискованным, поэтому при его реализации присутствуют определенные риски, которые предприятие должно предусмотреть и по возможности устранить или минимизировать их влияние. Далее в таблице 3.1 отразим риски, которым подвержен проект, проведем оценку рисков проекта.

Таблица 3.1 – Оценка рисков проекта

№ риска	Риск	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R1	Неоправданные траты на выплату заработной платы сотрудникам	0,5	0,4	0,2
R2	Неправильно определены технологии для отбора	0,5	0,2	0,1
R3	Увеличение срока проекта	0,3	0,2	0,06

Далее на основании таблицы 3.1 представим риски в графическом виде для большей наглядности (рисунок 3.4) и сделаем выводы о наличии высокого уровня риска и низкого.

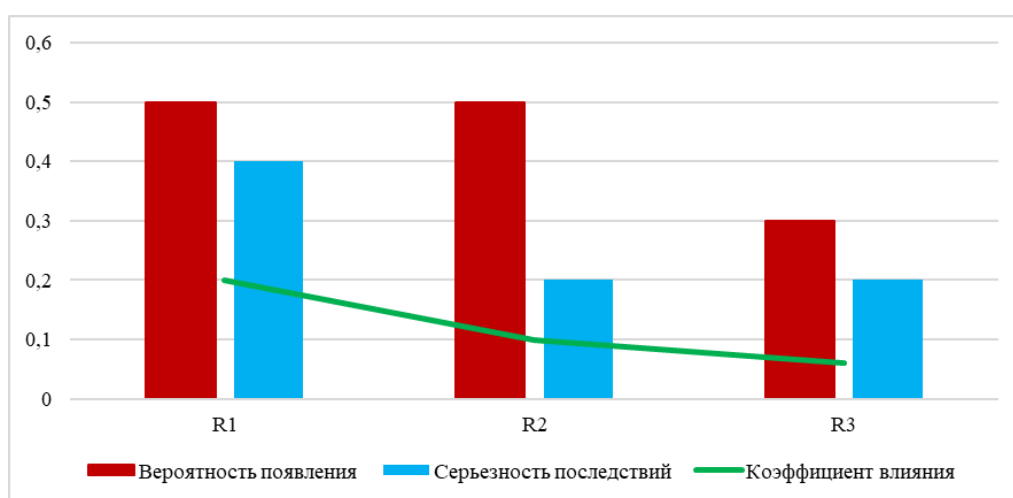


Рисунок 3.4 – Оценка рисков проекта

Анализируя данные таблицы и рисунка, можем отметить, что самый высокий уровень риска имеет риск неоправданных трат на выплату заработной платы сотрудникам ввиду их халатного отношения к системе отбора, меньший уровень имеет риск неправильного определения технологий отбора ввиду нехватка опыта в данной области. Вместе с тем, самый низкий риск увеличение срока проекта из-за задержки тех или иных документов, однако при правильном контроле всего этого можно избежать.

Далее в таблице 3.2 опишем меры по предотвращению и снижению последствий реализации рисков.

Таблица 3.2 – Риски мероприятий и способы их устранения

Риски	Способ устранения риска
Неоправданные траты на выплату заработной платы сотрудникам	Контролировать отбор кадров. Начальнику отдела сбыта необходимо проверять лично соответствие критериям кандидата (уровень образования, стаж работы, окружение нового сотрудника, наличие и состояние автомобиля)
Неправильно определены технологии для отбора	Провести пробные мероприятия (испытать, к примеру, ассесменты на действующих работниках)
Увеличение срока проекта	Необходимо постоянно осуществлять контроль над тем, как реализуются мероприятия, на какой стадии разработки находятся документы и т.д.

Для того чтобы в полной мере понимать, каким образом планируется осуществлять реализацию проекта в рамках данной работы, представим мероприятия в таблице 3.3, где отразим сроки реализации проекта, трудоемкость каждого мероприятия в часах, то есть сколько отводится на то или иное мероприятие для реализации сотрудниками компании. Кроме того, мероприятия разделены на несколько этапов: диагностика организации, разработка проекта, внедрение проекта, эксплуатация проекта (разработанных технологий) и, наконец, завершение проекта (оценка результативности).

План мероприятий для реализации проекта совершенствования системы найма в АО «ВРК-2» представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Мероприятия проекта

№	Наименование	Даты	Дней	Ответственный	Результат
Этап инициации					
1	Анализ экономических показателей	02.07.21 - 24.07.21	20	Финансист	Динамика изменений, негативные тенденции
2	Кадровый аудит	25.07.21 - 09.08.21	15	Менеджер по персоналу	Структура персонала, показатели движения
3	Анализ внешней среды	10.08.21 - 30.08.21	20	Маркетолог	Возможности реализации проекта в конкретных условиях
4	Анализ актуальных трендов в найме персонала компаний	03.09.21 - 14.09.21	10	Руководитель отдела УП	Технологии, применяемые компаниями

Продолжение таблицы 3.3

№	Наименование	Даты	Дней	Ответственный	Результат
5	Разработка рекомендаций для подсистемы найма персонала	10.09.21 - 14.09.21	5	Руководитель отдела УП	Технологии, применимые к актуальной проблеме
6	Определение ответственных за реализацию изменений	17.09.21 - 21.09.21	2	Руководитель отдела УП	Матрица ответственности со сроками реализации
Реализация проекта					
7	Изучение целевых ВУЗов и кафедр	10.09.21 - 13.09.21	4	Менеджер по персоналу	Список актуальных для компании программ подготовки
8	Установление контакта с лицами, принимающими решение	14.09.21 - 20.09.21	5	Менеджер по персоналу	Наличие контакта с сотрудниками ВУЗов
9	Анализ возможных вакансий для стажеров	10.09.21 - 22.09.21	10	Руководитель отдела УП	Пул задач для кандидатов на различные должности
10	Поиск компаний-доноров для привлечения кандидатов из регионов	20.09.21 - 21.09.21	2	Руководитель отдела УП	Список компаний-доноров
11	Разработка программы стажировки для молодых специалистов	24.09.21 - 22.10.21	20	Менеджер по персоналу	Программа стажировки для молодых специалистов
12	Создание договоренностей с ответственными за практики и стажировки в ВУЗах	25.10.21 - 09.11.21	14	Руководитель отдела УП	Возможность публиковать информацию в ВУЗах
13	Составление презентации о работодателе для выпускников	12.11.21 - 30.11.21	15	Руководитель отдела УП	Продающая презентация о компании
14	Проведение презентации в ВУЗах	03.12.21 - 28.12.21	20	Менеджер по персоналу	Список заинтересованных студентов
15	Информирование студентов о возможности стажировки в компании	17.12.21 - 28.12.21	10	Менеджер по персоналу	Консультации для заинтересованных кандидатов
16	Подготовка документов для программы стажировки	10.01.22 - 16.01.22	5	Менеджер по персоналу	Подготовленная информация о стажировке
17	Создание положения «О стажировке»	17.01.22 - 22.01.22	4	Менеджер по персоналу	Утвержденное положение «О стажировке»
18	Информирование сотрудников об изменениях	23.01.22 - 24.01.22	2	Руководитель отдела УП	Информационное обращение к коллегам
19	Разбор входящих конкурсных заявок	25.01.21 - 07.02.21	5	Менеджер по персоналу	Анализ наиболее успешных заявок

№	Наименование	Даты	Дней	Ответственный	Результат
20	Подведение результатов конкурсного отбора	08.02.22 - 14.02.22	5	Менеджер по персоналу	Short-list наиболее успешных кандидатов
21	Составление списков стажеров и их наставников	15.02.22 - 26.02.22	7	Менеджер по персоналу	Список стажеров и наставников
22	Ведение программы стажировки	27.02.22 - 22.03.22	15	Наставник	Отчетные документы по результатам работы
23	Занесение информации о сотрудниках, стажерах, кандидатах	25.03.22 - 26.04.22	25	Менеджер по персоналу	Отчетные документы по результатам работы
24	Мониторинг деятельности стажеров	15.02.22 - 15.04.22	60	Руководитель отдела УП	Анализ показателей эффективности
Завершение проекта					
25	Получение обратной связи от стажеров	29.04.22 - 07.05.22	5	Наставник	Заполненная форма обратной связи
26	Получение обратной связи от наставников	08.05.22 - 15.05.22	5	Руководитель отдела УП	Заполненная форма обратной связи
27	Заключение трудовых договоров с наиболее эффективными стажерами	16.05.22 - 17.05.22	2	Менеджер по персоналу	Заключенные трудовые договоры
28	Анализ эффективности проекта изменений	20.05.22 - 31.05.22	10	Руководитель отдела УП	Анализ динамики изменения показателей
29	Расчет экономической эффективности	03.06.22 - 11.06.22	7	Финансист	Анализ показателей экономической эффективности
30	Премирование наставников	10.06.22 - 11.06.22	2	Руководитель отдела УП	Приказ о премировании участников проекта

Таким образом, по данным таблицы 1 можно сделать вывод, что реализация мероприятий, связанных с проектом, займет 1 год – с июля 2021 по июль 2022. План мероприятий состоит из 3 этапов – инициация, реализация и завершение. Список предполагает наличие 30 мероприятий, связанных с анализом исходных данных и выявлением проблем, а также непосредственной реализацией проекта изменений и подведения итогов его реализации. В реализации проекта принимают участие менеджер по персоналу, руководитель отдела по управлению персоналом,

финансист, маркетолог, наставники, выбранные для стажеров.

Реализация проекта по совершенствованию системы найма персонала в АО «ВРК-2» позволит снизить текучесть кадров, увеличить удовлетворенность трудом, а также повысить качество и производительность труда.

3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы найма на предприятии

Для подготовки к проекту изменений необходимо рассмотреть бюджет затрат на реализацию проекта. Следует отметить, что для реализации проекта будет привлекаться сторонний сотрудник-консультант, который поможет реализовать проект наиболее эффективно. Почасовая ставка внешнего консультанта составляет 300 рублей в час. Смету инвестиционных затрат по проекту представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Смета инвестиционных затрат по проекту, руб.

Наименование	Состав затрат	Итого, руб.
Анализ экономических показателей	Доплата консультанту за 5 часов работы = 5 ч. * 300 руб. = 1 500 руб.	1 500
Кадровый аудит	Доплата консультанту за 10 часов работы = 10 ч. * 300 руб. = 3 000 руб.	3 000
Анализ внешней среды	Доплата консультанту за 10 часов работы = 10 ч. * 300 руб. = 3 000 руб.	3 000
Анализ актуальных трендов в найме персонала компаний	Доплата консультанту за 5 часов работы = 5 ч. * 300 руб. = 1 500 руб. Покупка литературы и доступов к электронным ресурсам = 10 000 руб.	11 500
Разработка рекомендаций для подсистемы найма персонала	Доплата консультанту за 7 часов работы = 7 ч. * 300 руб. = 2 100 руб.	2 100
Определение ответственных за реализацию изменений	Доплата консультанту за 2 часа работы = 2 ч. * 300 руб. = 600 руб.	600
Получение обратной связи от стажеров	Доплата консультанту за 5 часов работы = 5 ч. * 300 руб. = 1 500 руб.	1 500
Получение обратной связи от наставников	Доплата консультанту за 5 часов работы = 5 ч. * 300 руб. = 1 500 руб.	1 500
Заключение трудовых договоров с наиболее эффективными стажерами	Доплата консультанту за 2 часа работы = 2 ч. * 300 руб. = 600 руб.	600
Анализ эффективности проекта изменений	Доплата консультанту за 10 часа работы = 10 ч. * 300 руб. = 3000 руб.	3000
Расчет экономической эффективности	Доплата консультанту за 20 часов работы = 20 ч. * 300 руб. = 6 000 руб.	6 000
Премирование наставников	Доплата наставникам = 10 наставников * 10 000 руб. = 100 000 руб.	100 000
Итого		134300

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 134 300.

Для более эффективного планирования представим также бюджет затрат по периодам (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Бюджет инвестиционных затрат, руб.

Мероприятие	07.21	08.21	09.21	05.22	06.22	Итого, Руб.
Анализ экономических показателей	1500					1500
Кадровый аудит		3000				3000
Анализ внешней среды		3000				3000
Анализ актуальных трендов в найме персонала компаний			11500			11500
Разработка рекомендаций для подсистемы найма			2100			2100
Определение ответственных за реализацию изменений			600			600
Получение обратной связи от стажеров				1500		1500
Получение обратной связи от наставников				1500		1500
Заключение трудовых договоров с наиболее эффективными стажерами				600		600
Анализ эффективности проекта изменений				3000		3000
Расчет экономической эффективности					6000	6000
Премирование наставников					100000	100000
Итого	1500	6000	14200	6600	106000	134300

Таким образом, наибольшая сумма затрат приходится на конец реализации проекта, поскольку совпадает с выплатой премий наставникам.

Таблица 3.6 – Смета эксплуатационных затрат, руб.

Наименование	Состав затрат	Итого, руб.
Изучение целевых ВУЗов и кафедр	Доплата консультанту за 2 часа работы = 2 ч. * 300 руб. = 600 руб.	600
Установление контакта с лицами, принимающими решение	Доплата консультанту за 1 час работы = 1 ч. * 300 руб. = 300 руб.	300
Анализ возможных вакансий для стажеров	Доплата консультанту за 2 часа работы = 2 ч. * 300 руб. = 600 руб.	600
Поиск компаний-доноров для привлечения кандидатов из регионов	Доплата консультанту за 2 часа работы = 2 ч. * 300 руб. = 600 руб.	600
Разработка программы стажировки для молодых специалистов	Доплата консультанту за 10 часов работы = 10 ч. * 300 руб. = 3 000 руб.	3 000
Создание договоренностей с ответственными за практики и стажировки в ВУЗах	Доплата консультанту за 1 час работы = 1 ч. * 300 руб. = 300 руб.	300
Составление презентации о работодателе для выпускников	Доплата консультанту за 5 часов работы = 5 ч. * 300 руб. = 1 500 руб.	1 500
Проведение презентации в ВУЗах	Доплата консультанту за 20 часов работы = 20 ч. * 300 руб. = 6 000 руб. Подготовка раздаточного материала (брошюры, визитки) = 10 000	16 000
Подготовка документов для программы стажировки	Доплата консультанту за 7 часов работы = 7 ч. * 300 руб. = 2 100 руб.	2 100
Создание положения «О стажировке»	Доплата консультанту за 5 часов работы = 5 ч. * 300 руб. = 1 500 руб.	1 500
Информирование сотрудников об изменениях	Доплата консультанту за 1 час работы = 1 ч. * 300 руб. = 300 руб.	300
Разбор входящих конкурсных заявок	Доплата консультанту за 20 часов работы = 20 ч. * 300 руб. = 6 000 руб.	6 000
Подведение результатов конкурсного отбора	Доплата консультанту за 5 часов работы = 5 ч. * 300 руб. = 1 500 руб.	1 500
Составление списков стажеров и их наставников	Доплата консультанту за 1 час работы = 1 ч. * 300 руб. = 300 руб.	300
Ведение программы стажировки	Доплата консультанту за 20 часов работы = 20 ч. * 300 руб. = 6 000 руб.	6 000
Занесение информации о сотрудниках, стажерах, кандидатах	Доплата консультанту за 10 часов работы = 10 ч. * 300 руб. = 3 000 руб. Покупка лицензии E-Staff	3 000
Итого		43 600

Так, сумма эксплуатационных затрат составит 43 600 рублей. Наибольшие затраты повлечет приобретение лицензии.

Представим эксплуатационные затраты в виде сметы (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Смета эксплуатационных затрат, руб.

Мероприятие	09.21	10.21	11.21	12.21	01.22	02.22	03.22	04.22	Итого
Изучение целевых ВУЗов и кафедр	600								600
Установление контакта	300								300
Анализ вакансий	600								600
Поиск компаний-доноров	600								600
Разработка программы стажировки		3000							3000
Создание договоренностей с ВУЗами			300						300
Составление презентации работодателя			1500						1500
Проведение презентации ВУЗах				16000					16000
Подготовка документов для программы стажировки					2100				2100
Создание положения «О стажировке»					1500				1500
Информирование сотрудников об изменениях					300				300
Разбор входящих конкурсных заявок					6000				6000
Подведение результатов отбора					1500				1500
Составление списков стажеров						300			300
Ведение программы стажировки							6000		6000
Занесение информации о сотрудниках								3000	3000
Итого	2100	3000	1800	16000	11400	300	6000	3000	43600

Таким образом был представлен бюджет эксплуатационных затрат.

Также предлагается изучить генеральный бюджет проекта (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные	Эксплуатационные	Итого, руб.
Июль 21	1500		1500
Август 21	6000		6000
Сентябрь 21	14200		14200
Октябрь 21	0	2100	2100
Ноябрь 21	0	3000	3000
Декабрь 21	0	1800	1800
Январь 22	0	16000	16000
Февраль 22	0	300	300
Март 22	0	600	600
Апрель 22	0	3000	3000
Май 22	6600	0	6600
Июнь 22	106000	0	106000
Итого	134300	43600	177900

Таким образом, генеральный бюджет от проекта составит 177 900 рублей. Данная сумма является реализуемой для АО «ВРК-2» и вписывается в бюджет, выделенный на департамент управления персоналом.

Конечно, можно предположить, что после внедрения таких мероприятий компания АО «ВРК-2» получит определенную выгоду, которая может выразиться в социальной эффективности. Предполагаемая социальная эффективность от реализации предлагаемых рекомендаций приведена в таблице 3.9. Кроме того, в таблице отражены показатели, которые характеризуют социальную эффективность рекомендаций. Начальнику отдела кадров необходимо постоянно отслеживать данные показатели для последующего анализа результатов в АО «ВРК-2» и возможности вносить корректировки в данный процесс.

Таблица 3.9 – Социальная эффективность проекта

Социальный эффект	Показатели эффективности
Повышение квалификационного уровня	Качество работы сотрудников, объем выполненных заказов
Повышение конкурентоспособности работников филиала	Удельный вес персонала, показывающих высокие результаты деятельности
Повышение эффективности системы управления персоналом	Уровень текучести кадров и производительности труда
Формирование благоприятного имиджа филиала в регионе	Лояльность потребителей к филиалу и хорошие отзывы о нем обществе, среди своих партнеров

В результате предлагаемая система отбора рекомендованная к внедрению в компании АО «ВРК-2» обоснована социальной эффективностью, которая проявляется в возможности в большей степени достичь позитивных изменений в организации, а также избежать негативных моментов в деятельности компании с социальной точки зрения. Положительные социальные последствия реализации предлагаемой системы найма персонала в компании могут формироваться и должны оцениваться клиентами филиала, которое выражается в положительных отзывах о работе персонала. При этом формируется положительный имидж АО «ВРК-2», обеспечивается стабильная загруженность производственных мощностей компании, загруженность работой персонала.

Таким образом, можно говорить о том, что после внедрения разработанной системы найма персонала в практику системы управления компании АО «ВРК-2» будет возможность анализировать уровень развития кандидатов, их квалификации и личностные качества, с помощью анкетирования и тестирования (оценки), решения бизнес-кейсов и проведения ролевых игр, которые будут проводиться для сотрудников во время отборочных мероприятий и в ходе адаптационного периода (испытательного срока). Все результаты подвергаются обработке и на их основе делаются выводы, о том, насколько полезно затронутая тематика во время ассессмента была актуальна, интересна в представлении, а также какие получены от этой деятельности результаты и какие предложения по улучшению процесса

найма персонала выдвигаются работниками кадровой службы и тем, кто как-то причастен к данному процессу.

Необходимо отметить, что такой анализ (оценка) во время найма персонала, безусловно, поможет собрать количественную информацию о кандидатах и максимально точную и правдивую. Также предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы найма персонала позволят увеличить эффективность работы всей компании, которая будет уже выражаться в повышении доходности бизнеса.

Выводы по разделу

На основании приведенных анализов деятельности АО «ВРК-2» была выявлена необходимость совершенствовать систему найма персонала. Для этого была предложена новая система. Новая система найма персонала призвана помочь организации добиться профессиональных целей.

В новой системе найма будут задействованы технологии, направленные на улучшение качественных характеристик персонала компании – участие в ярмарках вакансий, предоставление возможности стажироваться для выпускников и студентов, привлечение высококвалифицированных специалистов из других регионов, а также автоматизация процесса найма персонала. Автоматизация позволит более эффективно организовывать процесс найма, отслеживать каждого кандидата на разных этапах, оставлять комментарии о результатах отборочных мероприятий. В отношении найма персонала будет 2 направления – молодые специалисты и опытные профессионалы. Привлечение выпускников профильных вузов позволит сделать процесс появления нововведений более простым, а следование инновационным технологиям более эффективным. При этом работа с высококвалифицированным персоналом позволит увеличить экспертизу и приобрести конкурентные преимущества на рынке. План проекта рекомендаций насчитывает 30 мероприятий и рассчитан на 1 год – с июля 2021 года по июль 2022 год.

Также для подготовки к проекту были учтены движущие и сдерживающие силы, которые могут усилить либо ослабить предложенный проект. Кроме того, были предусмотрены риски проекта, для минимизации которых предложены определенные мероприятия.

Составленный бюджет проекта содержит инвестиционные и эксплуатационные затраты. Инвестиционные затраты составят 134 300 рублей, эксплуатационные – 43 600 рублей. Генеральный бюджет проекта – 177 900 рублей. Проект обладает социальной и экономической эффективностью.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось совершенствование системы найма персонала в АО «ВРК-2». Для этого в работе были изучены теоретические аспекты найма персонала, проанализирована деятельность исследуемой организации, а также разработаны предложения для совершенствования процесса найма.

Изучение теории управления персоналом позволило сделать вывод, что в системе управления персоналом найм является основополагающей системой, которая во многом определяет успешность последующих мероприятий, связанных с управлением человеческими ресурсами – адаптация, мотивация, обучение и т.д. Именно поэтому крайне важно инвестировать большой объем ресурсов в данную подсистему.

АО «ВРК-2» – это крупнейшее вагоноремонтное предприятие, которое являлось дочерним предприятием РЖД. В компании достаточно развита система управления персоналом, а также социальная политика. Однако было установлено, что в компании есть сложность с отбором и наймом персонала, поскольку престижность работы в сфере снижается, в свою очередь темы роста развития компании растут. По данным анализа кадрового состава было выявлено, что в компании сокращается численность персонала, при этом возрастает доля сотрудников, которые не проходят испытательный срок по причине несовпадения ожиданий, появившихся на этапе отбора в компанию, и реальности.

В связи с этим в выпускной квалификационной работе было предложено совершенствовать систему найма – изменить подход к источникам соискателей и кандидатов. Новыми технологиями, направленными на улучшение качественных характеристик персонала компании, станут участие в ярмарках вакансий, предоставление возможности стажироваться для выпускников и студентов, привлечение высококвалифицированных специалистов из других регионов, а также автоматизация процесса найма персонала.

С точки зрения подготовки к проекту в компании была также проведена определенная работа, а именно – разработано дерево целей проекта, изучены движущие и сдерживающие силы проекта, исследованы возможные риски и предложены мероприятия по их минимизации. Также подготовлен план проекта рекомендаций, который насчитывает 30 мероприятий и рассчитан на 1 год – с июля 2021 года по июль 2022 год.

Бюджет проекта предполагает инвестиционные и эксплуатационные затраты. Инвестиционные затраты составят 134 300 рублей, эксплуатационные – 293 600 рублей. Генеральный бюджет проекта – 427 900 рублей. Для обоснования необходимости проекта также был представлен эффект от реализации мероприятий – экономический и социальный. Польза проекта будет заключаться в том, что повышение эффективности найма персонала позволит сократить издержки на высвобождение и повторный найм сотрудников, чья квалификация не совпадает с требуемой. Также снижение издержек будет связано с тем, что снизится доля неэффективно реализованных затрат на адаптацию персонала. При этом сотрудники, нанятые в соответствии с требованиями компании и ее стратегическими целями, смогут демонстрировать высокую эффективность и применять свою экспертизу для улучшения процессов в организации. В социальном плане проект позитивно скажется на удовлетворенности трудом персонала, а также улучшении имиджа работодателя на рынке труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 197-ФЗ от 30.12.2001 (в ред. от 24.04.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.garant.ru.
- 2 Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2017. – 248 с.
- 3 Абдурахманов, Х.А. Управление персоналом предприятия: Практикум / Х.А. Абдурахманов, А.М. Карякин. – М.: МИИТ, 2014. – 71 с.
- 4 Азимов, Т.А. Зарубежный опыт рекрутинга / Т.А. Азимов, Л.Ю. Безнощук // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 5. – С. 5-8.
- 5 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
- 6 Великанов, В.В. Собеседование как метод найма персонала/ В.В. Великанов, М.Г. Золотарева // Молодой ученый. – 2017. – №10. – С. 207-209.
- 7 Васильев, А.А. Реформа государственного управления в России: правовой аспект/ А.А. Васильев. – М.: Формула права, 2016. – 679 с.
- 8 Гапоненко, А.Л. Общий и специальный менеджмент: Учебник/ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 568 с.
- 9 Герасина Я.А. Сущность, основные критерии и источники подбора персонала / Я.А. Герасина // Молодой ученый. – 2019. - №44. - С. 36-38.
- 10 Голицова, Н.Н. Стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие / Н.Н. Голицова; ВШТЭСПБГУПТД. – СПб., 2016. – 49с.
- 11 Демина, Н.В. Специфика системы найма персонала в американских компаниях // Концепт. – 2015. – Т. 8. – С. 61–65.
- 12 Денисов, А.Ф. Наём и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. – М.: Аспект-Пресс, 2016. – 304 с.
- 13 Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 400 с.

14 Емцова, В. С. Специфика подбора и найма персонала на предприятиях розничной торговли / В. С. Емцова // Молодой ученый. – 2017. – № 4 (138). – С. 428-431.

15 Евдокимов, В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / В.В. Евдокимов. – Урюпинск: УФ ГОУ ВПО ВолГУ, 2015. – 279 с.

16 Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: ЕАОИ, 2015. – 200 с.

17 Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и зарубежом / А.П. Казакова // Молодежь и наука. – 2017. – № 4. – С. 7-10.

18 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

19 Какие существуют критерии оценки персонала при приеме на работу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://podborkadrov.com/otbor-personala/ocenka/kriterii-ocenki-personala-pri-prieme-na-rabotu.html>

20 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М. 2011. - 900 с.

21 Маслова, В. М. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов /В.М. Маслова - М.: Центр, 2016. – 432 с.

22 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

23 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2019. – 305 с.

24 Никишина, А.Л. Техника найма и найма персонала: учебное пособие / А.Н. Никишина. – Тольятти: Изд-во ТГУ, 2016. – 177 с.

25 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учебное пособие для вузов/ Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова - М.: Экзамен - 2004. – 256 с.

26 Особенности подбора персонала в производственную компанию. Опыт IDSGroup [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trademaster.ua/articles/939>

27 Петраков, М.А. Современные тенденции найма персонала / М.А. Петраков, А.К. Большакова // Молодой ученый. – 2014. – № 20. – С. 371-375.

28 Прусова, Н.В. Психология труда: учебное пособие / Н.В. Прусова, Г.Х. Боронова. – Саратов: Научная книга, 2019. – 159 с.

29 Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 340 с.

30 Портер, М. Стратегия / М. Портер// Что такое стратегия – М.: Альпина Паблишер. – 2017. – с. 1-51. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

31 Петров, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров, Л.Г. Демидова, Г.А. Буренина, С.М. Климов, Г.З. Щербаковский, Г.М. Гвичия // Издательская программа 300 лучших учебников для высшей школы в честь 300-летия Санкт-Петербурга, 2015. – 496с.

32 Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.: Альпина Паблишер, 2016. – 1020 с.

33 Ружанская, Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Д.А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л.С. Ружанской]; Мин-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.

34 Резапкина, Г.М. Оценка кандидата при приеме на работу / Г.М. Резапкина // Служба кадров. – 2016. – 89с.

35 Сверчкова, К.А. SWOT-анализ, PEST-анализ: возможности и ограничения использования в практике современных компаний / К.А. Сверчкова, Л.В. Рожкова // Вестник Пензенского государственного университета. – 2017. – № 4(20). – С. 55-59.

36 Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // Управление персоналом 2015. – №22. - С.49-56

37 Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебник для вузов / В.А. Спивак. – СПб: Издательство «Питер», 2015. – 416 с.

38 Суязова, А.А. Методы найма персонала [Электронный ресурс] / А.А. Суязова, А.В. Борисова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. – № 6. – Режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf>

39 Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебник/ А.В. Тебекин. – М.: КНОРУС, 2014. – 624 с.

40 Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Инфра-М, 2016. – 358с.

Приложение А

Организационная структура АО «ВРК-2»

