

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

_____ 20__ г.

Совершенствование системы подбора и отбора персонала
на предприятии ООО «Мечел-Материалы»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.04.03.2021.301. ПЗ ВКР

Руководитель работы
Кандидат экономических наук, доцент
_____ А. Б. Левина
_____ 20__ г.

Автор работы
студент группы ЭУ-
_____ А. В. Миронова
_____ 20__ г.

Нормоконтроль
Старший преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 20__ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Миронова А. В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-366, 127 с., 18 ил., 30 табл., библиогр. список – 42 наим.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа финансовых результатов и анализа системы подбора и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы», работающего на рынке производства огнеупорной шамотной продукции, извести обожженной, известняка в г. Челябинск, предложен план мероприятий по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на данном предприятия.

Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчётности ООО «Мечел-Материалы» за 2018–2020 годы. Он учитывает экономическую динамику финансовых результатов, включает анализ влияния факторов на рентабельность предприятия и преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала организации ООО «Мечел-Материалы» опираются на результаты финансовой деятельности предприятия, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы аналитические расчеты.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность для предприятия ООО «Мечел-Материалы».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	9
1.1 Теоретические подходы к определению процесса подбора и отбора персонала на предприятии.....	9
1.2 Этапы, методы и механизм формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии.....	15
1.3 Методы и показатели оценки эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии.....	27
1.4 Сравнение отечественных и зарубежных технологий совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии.....	33
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «Мечел-Материалы».....	49
2.1 Характеристика предприятия ООО «Мечел-Материалы».....	49
2.2 Кадровый аудит организации ООО «Мечел-Материалы».....	58
2.3 Анализ системы подбора и отбора персонала.....	67
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА.....	91
3.1 Проект по совершенствованию системы подбора и отбора персонала.....	91
3.2 Расчет экономической и социальной эффективности проекта.....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	119
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	122
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ООО «Мечел-Материалы».....	127

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время большое значение приобретают вопросы формирования перспективных кадров российских организаций. Одной из наиболее развитых и важных для экономики нашей страны является промышленная отрасль, в связи с этим в данной отрасли как никакой другой необходимы кадры, обладающие гибким умом, профессиональными качествами, положительными личными характеристиками, необходимы кадры, обладающие ответственностью, стремлением развиваться и обучаться. Формирование такого качественного состава персонала промышленных предприятий России – является одной из приоритетных областей сегодня в системе кадрового управления.

Совершенствование системы подбора и отбора персонала на предприятии является важнейшим элементом системы управления персоналом в организации. Кадровыми службами в нашей стране, на протяжении долгого периода, не серьезно принималась важность проведения совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии, хотя именно эффективно подобранный сотрудник является гарантом снижения текучести кадров, повышения производительности, эффективности компании и конкурентоспособности ее на международном рынке. Борьба с вышеперечисленными проблемами забирает массу энергетических ресурсов, потому что подбор и отбор высококвалифицированных кадров – очень сложный процесс.

Вопросы разработки мер и направлений совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии находятся в последние годы под пристальным вниманием российских ученых и управленцев. Но, тем не менее, на данный момент существующая научная проблема нуждается в дальнейшей разработке в связи с низкой эффективностью существующих на сегодня направлений повышения эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии

Тема исследования достаточно также широко освещена в трудах ряда авторов, так, например, среди зарубежных исследователей анализ трудовых ресурсов

прослеживается в работах: Армстронга М., Беккера Б. И., Вудтока М., Киллена К., Марра Р., Роджерса Ф., Робера М., Тильмана Ф., Уорнера М., Уотермена Р.

Отбору персонала и управлению карьерой посвящены работы ученых Л.В. Азямовой, Н.А. Волгина, В.С. Гершунского, А.П. Егоршина, Т.Б. Журавлевой, А.Я. Кибанова, Р.П. Колосовой, В.В. Коновалова, Н.В. Кочкиной, А.А. Никифоровой, А.М. Новикова, Ю.Г. Одегова, Е.И. Огарова, В.Г. Онушкина, А.Н. Силина, В.Н. Скворцова, Н.П. Сорокиной, В.А. Спивака, С.В. Шекшни, и др.

Итак, по проблемам системы подбора и отбора персонала на предприятии в последние годы написано много исследований. Однако, очевиден тот факт, что ощутимых сдвигов в совершенствовании и организационно-методическом обеспечении практически нет. Результаты исследований указанных авторов иногда противоречивы, в некоторых случаях отсутствует единство подходов по принципиальным вопросам, которые остаются дискуссионными, а, следовательно, требуется их дальнейшая разработка.

Можно утверждать, что к началу XXI века явление подбора и отбора персонала на предприятии персонала было изучено достаточно подробно. Между тем система подбора и отбора персонала на предприятии – это динамичное, изменчивое явление. Со временем меняется не только уровень, формы системы подбора и отбора персонала на предприятии, но и её структурные составляющие, способы совершенствования. Всё это как раз и делает тему совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии не только актуальной, но и во многом новой.

Целью диссертационного исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы».

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие задачи диссертационного исследования:

– предложить рекомендации по совершенствованию системы технологии поиска, найма и отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»;

– осуществить планирование реализации проекта и перечень мероприятий по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»;

– осуществить экономическое обоснование плана мероприятий по совершенствованию системы технологии поиска, найма и отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы».

Объектом диссертационного исследования является ООО «Мечел-Материалы».

Предмет диссертационного исследования – процесс совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы».

База проведения исследования. Исследование проводилось на базе ООО «Мечел-Материалы».

Методы исследования: в теоретической части исследования проводился анализ литературы по теме исследования, синтез, абстрагирование, применялись методы сравнительного анализа существующих подходов к процессу адаптации, критический анализ, изучение научных источников и нормативных документов, описание, обобщение, метод классификации и систематизации материала.

В практической части исследования применялись контент-анализ, сравнительный анализ, сбор данных, анализ кадровой документации организации, анкетирование, опрос, для анализа результатов исследования применялись методы статистического анализа и обработки данных, применялись психодиагностические методы исследования (психологические тестирования), методы экономического анализа: горизонтальный, вертикальный анализы, анализ динамики, факторный анализ расчет относительных показателей, коэффициентный метод оценки показателей. В работе применялись классические социологические методы сбора и обработки информации: анализ документов по организации подбора персонала, интервью со специалистами отдела подбора персонала, анкетирование работников, которые были трудоустроены менее одного года назад.

Научная новизна настоящей работы заключена в результатах исследования: разработан комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы

подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы»; на основе критического анализа существующих подходов сформирована комплексная программа совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы».

Теоретическая значимость. Теоретическая значимость исследования заключается в том, что предлагается собственная формулировка процесса адаптации молодых сотрудников; выявлены основные факторы и условия влияющие на процесс адаптации сотрудника, составлен портрет адаптации молодого сотрудника; проведена разработка критериев анализа адаптации сотрудников; установлена взаимосвязь организационно-экономических условий работы в организации и уровня адаптации.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования полученных результатов при корректировке методов управления персоналом; разработан комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы»; на основе критического анализа существующих подходов сформирована комплексная программа совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы».

Магистерская диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе раскрыты теоретические аспекты формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии, рассмотрены теоретические подходы к определению процесса подбора и отбора персонала на предприятии, раскрыты этапы, методы и механизм формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии, в разделе представлены методы, подходы и показатели оценки эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии, в результате представлены современные отечественные и зарубежные технологии совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Теоретические подходы к определению процесса подбора и отбора персонала на предприятии

Основной составляющей любой социально-экономической системы являются люди. В современных организациях сотрудники составляют главную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. В то же время от персонала в наибольшей степени зависит производительность труда. В многочисленных исследованиях зарубежных и отечественных ученых в качестве одного из ключевых факторов конкурентоспособности выделяется ориентация на «повышение производительности через заботу о людях» [1]. Организации, в которых преобладает такая практика, считают собственных сотрудников наиболее важным фактором развития и успеха. Одним из необходимых условий поддержания подобного отношения к персоналу и гарантией того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая организация системы управления персоналом.

Система управления персоналом образует базис для формирования практики управления при рассмотрении различных аспектов и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении персонала.

Современная практика управления персоналом в организации представляет собой вид деятельности по руководству работниками, направленный на достижение целей организации за счет использования труда и профессионализма работников на основе формирования приемлемой удовлетворенности трудом.

Концепция основных компетенций подчеркивает, что организация конкурирует благодаря своим сотрудникам; они становятся стратегическим ресурсом для получения конкурентного преимущества и основной бизнес-стратегии [2].

Система отбора и подбора персонала является важнейшим элементом системы управления персоналом. На сегодняшний день основным капиталом организации является ее персонал – состав работников, которые поддерживают непрерывные процессы функционирования организации и обеспечивают ее развитие.

Подбор и отбор персонала является одной из главных задач кадровой политики предприятия. В век развитой промышленности и высокой конкуренции перед предприятием встает проблема отбора высококлассной команды, обеспечивающей функционирование каждой из сфер жизнедеятельности компании и поддерживающей имидж предприятия на заявленном уровне.

Выявление конкурентоспособных и высококвалифицированных кадров – задача первого этапа работы с персоналом, именно таким составом определяется конкурентоспособность всего предприятия. Одним из основных видов деятельности службы управления человеческими ресурсами является подбор и отбор персонала, а основной задачей – покрытие потребности в персонале.

Еще в Древнем мире возникали вопросы по максимально эффективной организации людей, управлению ими для получения необходимого результата. Многие современные элементы управления берут свое начало в военной практике, а направление их развития во многом определила промышленная революция XVIII в., открыв борьбу за работников, так как появилось огромное количество мануфактур, конкурирующих друг с другом

В монографии «Кадровое управление» Г. Крудена и А. Шермана отмечается, что в конце XIX – начале XX в. функции управления персоналом были четко разграничены на наем и учет использования рабочего времени и курировались руководителем, являясь частью его рабочей деятельности.

По мнению У. Френча, возникновение первых сетей кадровых служб и образование отделов кадров относится к началу XX в.

Найм по И. Б. Дураковой, является сложной процедурой привлечения персонала на вакантные должности, предполагающей поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта

или принятие решения об отказе [3]. Д.Е. Мякушкин, в свою очередь, трактует найм как процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей [4].

По М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури, подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности, из которого редакция отбирает наиболее подходящих для нее работников [5].

Проанализировав мнения ученых, следует сделать вывод, что найм персонала – это вид управленческой деятельности, который включает в себя комплекс мер по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки при оформлении сотрудника на работу в организацию.

Следует также рассмотреть, из чего складывается процедура найма персонала. Сам процесс найма персонала состоит из 2-х составляющих: отбор и подбор. Задачей подбора является привлечение достаточного количества кандидатов для дальнейшего отбора. Под отбором понимается - вид управленческой деятельности, при котором организация выбирает одного из лучших кандидатов на вакантную должность. Процесс отбора персонала в организации – это система, которая включает решение следующих вопросов: кто будет руководить процессом отбора; каковы требования к методам выбора; какой метод или набор методов будет использоваться для оценки наличия профессиональных и личных качеств кандидатов, а также по каким критериям определить эффективность проведенного отбора персонала.

Также следует понимать, когда заканчивается процесс отбора персонала. Сама стадия отбора персонала заканчивается наймом конкретных работников на конкретные рабочие места. Далее следует этап оформления и приема сотрудника на работу, который завершается формированием личного дела работника.

Для каждой компании следует применять именно те методы подбора персонала, которые применимы в ее условиях, то есть применять индивидуальный подход. Именно поэтому сложно определить, какие из этих методов являются инновационными, а какие устаревшими. Решение остается за специалистами

кадровой службы, но для того, чтобы оно было правильным и обоснованным, необходимо владеть всем набором приемов и инструментов, позволяющих подбирать высокопрофессиональных и успешных сотрудников.

В современной науке об управлении персоналом до сих пор ведутся споры о соотношении таких понятий как «подбор» и «отбор» персонала.

Рассмотрим трактовки понятия «подбор» в работах авторов, что представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «подбор» персонала

Автор	Определение понятия «подбор» персонала
М.И. Магура	Подбор персонала представляет собой систему мер, которая предусматривает привлечение работников для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности соискателей преимущественно подходящих с учетом соответствия его специальности, квалификации, личностных и деловых качеств [6]
А. В. Дейнека	Подбор персонала – это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности [2]
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури,	Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности, из которого редакция отбирает наиболее подходящих для нее работников [5]
Арская Д.Г.	Подбор персонала – это установление соответствия характеристик работника и требований организации, должности [7]
Берн. Н.	Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии [8]
Герман О.В.	Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающим требованиям содержания выполняемой работы, с другой стороны [9]

Теперь рассмотрим трактовки понятия «отбор» в работах авторов, что представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Подходы к определению понятия «отбор» персонала

Автор	Определение понятия «отбор» персонала
Магура М.И.	Отбор персонала – это система мероприятий, которая осуществляется с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов, которые наиболее соответствуют требованиям организации и замещаемой должности [6]

Окончание таблицы 1.2

Автор	Определение понятия «отбор» персонала
Козлова Л.А.	Отбор персонала – это процесс выбора из ряда претендентов на должность одного или нескольких, соответствующих критериям [10]
Блинов А. О., Василевская О.В.	Под отбором персонала следует понимать идентификацию требований, предъявляемых редакцией к качеству человека, систему мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам редакции, а также это процесс, посредством которого редакция выбирает из списка претендентов одного кандидата, наилучшим образом соответствующего вакантному месту [11]
Демина В.И.	Рассматривал как определенную технологию, которая основывается на самостоятельной ценности и выполняет интегративную функцию [12]
Бреус А.В., Кублин И.М.	Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия установленных требований [13]
Винограденко А.А., Лебедь В.Н.	Отбор персонала – это мероприятие, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих, при критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки [1]
Дуракова И.Б.	Отбор персонала - это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [3]
Егоршин А.П.	Отбор персонала есть «латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела». [14]
Веснин В. Р.	Отбор персонала – это «процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности» [15]

Как видим есть группа авторов, которые используют понятия «подбор» и «отбор» персонала как синонимы. Также есть версия, что отбор является составной частью процесса подбора. Известный HR - специалист Д. Е. Мякушкин в своём пособии «Отбор и подбор персонала» характеризует подбор как «специально разработанную систему целенаправленных действий по привлечению на вакантное место кандидатов, обладающих качествами, навыками и умениями, необходимыми

для достижения целей организации, включающая в себя расчёт потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор и формирование кадрового резерва» [4].

Безусловно, отбор персонала имеет отличительные критерии от подбора персонала. Подбор персонала, или рекрутинг, происходит от французского "recruit", "рекрутировать", т.е. набирать, вербовать, нанимать на службу за деньги. А отбор персонала от английского словосочетания «personnel selection» переводится как «отбор персонала по заявленным требованиям».

Анализ определений позволяет сделать вывод, что в процессе отбора основная задача – это поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, соотношение требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

«Подбор» персонала имеет ряд специфических характеристик, отличающих его от ряда других родственных ему понятий ("набор", "отбор"). Например, если отбор персонала по времени реализации проводится дискретно: только в период прима персонала или его аттестации, то подбор персонала осуществляется непрерывно – на протяжении всего периода деятельности организации; если организационная структура отбора и набора персонала больше носит формальный характер, то структура подбора – реальная.

Аналогичное мнение о различии данных понятий мы находим в работах А. В. Дейнека [2], Дураковой И.Б. [3], Веснина В. Р. [15].

Таким образом, до сих пор нет единой точки зрения о соотношении понятий «подбор» и «отбор» персонала. Выбор использования содержания зависит во многом от специфики организации, о которой ведется исследование.

Подводя итог, мы убедились, что подбор и отбор персонала довольно сложная процедура, которая основывается на привлечении кандидатов на вакантные должности. Найм персонала включает в себя методы по отбору и подбору, которые

нацелены на поиск работников, с определенным набором знаний, умений и навыков. Привлеченным работникам необходимо пройти отбор, который определит лучших специалистов в штат редакционного коллектива. Работа каждого российского предприятия связана с потребностью в кадрах. Подбор новых сотрудников не только обеспечивает нормальное функционирование организации, но и формирует основу для будущего успеха.

1.2 Этапы, методы и механизм формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии

Целью подбора и отбора персонала является удовлетворение потребности в персонале, а также создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, ухода на пенсию, окончания сроков контрактов и изменений характера производственной деятельности.

Выделяют шесть этапов отбора персонала [16]:

1. Начальный этап, на котором проводится анализ потребности в персонале. Для этого анализируется штатное расписание, определяется цель организации для последующего формирования требований к кандидату.

2. Анализ требований, которые предъявляются к вакантной должности. Для этого проводится анализ основных критериев должности, такие как особенности поведения, компетенции, должностные обязанности, знания, умения и навыки, которые необходимы для эффективного выполнения служебных обязанностей. Проведение такого анализа поможет определить какой тип людей подходит для данной работы, и составить прогноз потребности организации в персонале.

3. Утверждение квалификационных требований, которые закрепляются в должностной инструкции.

4. Осуществление поиска источников подбора, на данном этапе определяются какие источники будут использовать для привлечения кандидатов.

5. Выбор оптимальных методов отбора. На данном этапе важно, что персонал подбирается не только для выполнения конкретной работы, но и для реализации целей организации. Поэтому важны такие характеристики как квалификация, способности, ценности, опыт, деловые и личностные качества кандидата.

6. Адаптация персонала. После приема на работу нового сотрудника необходимо создать условия для реализации его трудового потенциала.

Упрощенная схема процесса организации системы отбора и подбора персонала представлена на рисунке 1.1.

После определения критериев подбора (шаг 1), необходимо определиться с источником привлечения кандидатов.

Шаг 2. Источники поиска и привлечения кандидатов.

Существует два источника привлечения возможных кандидатов:

– внутренние источники – люди, которые уже работают в организации – является наиболее простым способом;

– внешние источники – это все потенциально возможные сотрудники, которых можно найти за счет размещения вакансий в СМИ, сайтах, агентствах по найму и других источниках.

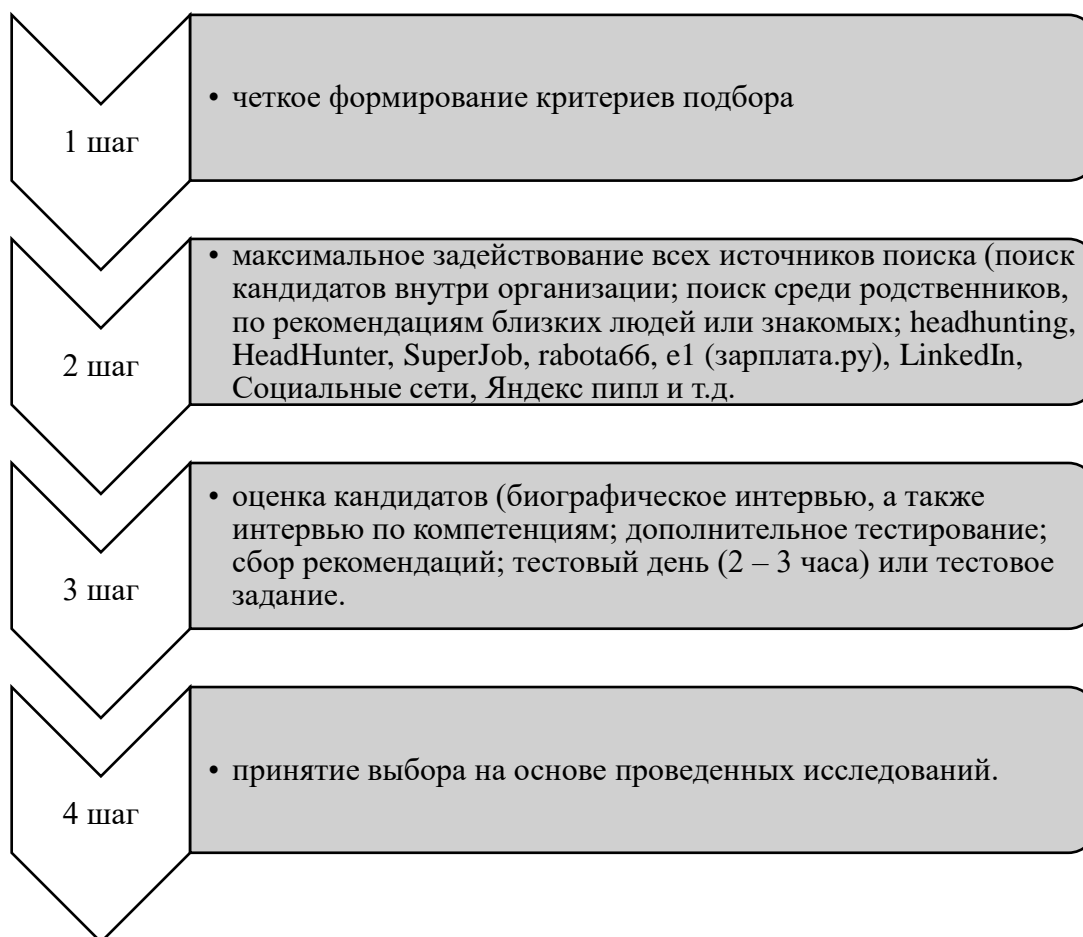


Рисунок 1.1 – Упрощенная схема процесса организации системы отбора и подбора персонала [17]

Самым дешевым и простым методом является внутренний подбор персонала, так как руководитель ищет человека из своего отдела, отделов с похожим функционалом или совсем из противоположной отрасли, но при этом данные сотрудники являются проверенными и надежными, точно подходящими под ценности компании и уже адаптированные к работе в ней. [17].

Зачастую в организациях сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных мест и только лишь в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Такие методы укрепляют взаимоотношения внутри коллектива.

Еще одним популярным методом набора персонала является совмещение профессий. Данный метод применяют при совмещении должностей работников

организации, когда объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время. В отечественных компаниях часто встречается совмещение профессий.

К основным достоинствам внутренних источников привлечения кандидатов можно отнести: снижение затрат на подбор и обучение персонала, уменьшение текучести кадров, отсутствие длительной адаптации. К недостаткам – повышение квалификации или переподготовка требует временных и финансовых затрат, а также возникновение конфликтных ситуаций в процессе конкурентного отбора между сотрудниками организации.

К недорогому способу подбора персонала также можно отнести прелиминаринг, с помощью которого привлекаются к работе путем прохождения практики и стажировки молодых специалистов. Но следует подчеркнуть, что данный метод не подходит для руководящих должностей. Сущность прелиминаринга в трактовке различных авторов представлена в таблице 1.3.

Таблица 1. 3 – Сущность прелиминаринга в трактовке различных авторов

Автор	Определение сущности прелиминаринга
Агеев М.Н., Семина А.П.	Прелиминаринг – процесс приглашения на работу молодых специалистов, которые только закончили обучение или проходили практику в компании [18]
Лустина Т.Н., Панова А.Г.	Прелиминаринг – метод поиска молодого персонала. Его суть заключается в поиске специалистов среди проходящих практику или стажировку в компании перспективных студентов, либо прямое привлечение талантливых и мотивированных студентов после окончания обучения с возможностью дальнейшего трудоустройства [19]
Гужина Г.Н., Ежкова В.Г.	Прелиминаринг – способ найма персонала среди студентов, вовлечение их в процесс производства посредством производственной практики или стажировки [20]
Бармакова Н.	Прелиминаринг представляет собой совокупность различных форм привлечения кандидатов к работе в реальном бизнесе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые после окончания учебы будут работать в компании [21]
Шинкоревич Е.	Прелиминаринг – метод привлечения сотрудников в компанию, при котором происходит изучение базы, поиск и подбор наиболее интересных студентов и молодых специалистов, представленных на рынке, для прохождения стажировки, а далее для работы в штате [22]

Грамотно продуманный прелиминаринг: именно он позволяет не просто привлечь «новобранцев» в компанию, но и определить наиболее перспективных из них для дальнейшего трудоустройства в штат. Не случайно сегодня программы стажировок для студентов предлагают такие крупные компании, как KPMG, SAP, Bosch, Mail.Ru Group, «Лаборатория Касперского», General Electric, Mars и др. [23]

Можно с уверенностью сказать, что привлечение талантливой, перспективной молодежи является целью не только крупных компаний, но и организаций малого бизнеса. Очевидно, что ввиду небольших масштабов деятельности и немногочисленности штата успех малых предприятий напрямую связан с вопросами эффективности найма персонала.

К внешним источникам подбора персонала также относятся кадровые (рекрутинговые) агентства. Они представляют собой компании, которые на платной основе оказывают услуги работодателям, которые связаны с подбором персонала и его управлением в организации. Основной задачей кадрового агентства является проведение комплексной оценки кандидата и его соответствия заявленным требованиям, таким как профессиональный опыт, образование, знания, умения, навыки, а также - оценить его поведение, выявить мотивирующие факторы, проанализировать умение проявлять инициативу и готовность развиваться в профессиональной сфере [1].

Одной из услуг, оказываемых рекрутинговым агентством является хэдхантинг, который представляет собой активный поиск кандидатов, даже если они не заняты поиском работы на данный момент. Зачастую обращаются к этой услуге при поиске редких специалистов или на должности высшего управленческого звена. Для того, чтобы использовать данный вид услуги, кадровому агентству необходимо работать с рекомендациями, социальными сетями и другими методами, чтобы выйти на связь с человеком, так как специалистов такого уровня нет в базах данных.

Наиболее распространенным внешним источником подбора персонала является самостоятельный поиск, который осуществляется через СМИ, но в последнее время из-за развития сети интернет данный метод стал использоваться реже.

Альтернативой данному методу служит поиск персонала через специализированные сайты.

К преимуществам внешних источников привлечения кандидатов относится: появление новых идей, которые способствуют развитию организации, удовлетворение потребности в кадрах, большой выбор среди кандидатов, к недостаткам – затраты на привлечение кандидатов, длительная адаптация.

Исследование вышеприведенных источников привлечения кадров позволило систематизировать методы подбора кадров и выделить традиционные и современные методы подбора. Традиционные методы подбора персонала представлены на рисунке 1.2.

Подбор кадров с помощью сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • В основном применяется для заполнения вакантных должностей рядовых работников. Он связан с минимальными финансовыми тратами, гарантирует высокую степень совместимости новых работников с уже работающими сотрудниками.
Поиск внутри компании	<ul style="list-style-type: none"> • Руководство компании может обратить внимание на уже работающих сотрудников, которые положительным образом зарекомендовали себя. Минус заключается в ограниченности выбора и отсутствии притока свежих идей.
Подбор кадров через кадровые агентства	<ul style="list-style-type: none"> • При обращении в кадровое агентство успех подбора напрямую зависит от того, насколько внятно и подробно сформулированы требования к кандидатам, насколько верно их интерпретирует рекрутер, от проявленной им оперативности.
Собственная база резюме	<ul style="list-style-type: none"> • Зачастую в отделе кадров скапливается собственная база резюме, присланная соискателями, которые предлагают себя не на конкретную объявленную вакансию, а на тот случай, если она появится в будущем.
Отбор кадров среди выпускников	<ul style="list-style-type: none"> • Зачастую компании готовы принимать в свои ряды молодых специалистов без опыта работы, выпускников вузов и растить их «с нуля»
Государственная служба занятости	<ul style="list-style-type: none"> • Доверие к этой службе у работодателей и населения в данный момент невысоко, и заявки поступают, как правило, на низкоквалифицированных работников.

Рисунок 1. 2 – Традиционные методы подбора персонала

Существует несколько методов подбора персонала, среди которых можно выделить 4 основных.

1. Рекрутинг – поиск и подбор персонала среднего и низшего звена. Как правило, проводится среди кандидатов, которые активно ищут новое место работы. В основном поиск персонала происходит на рабочих сайтах, путем размещения вакансий и отбора релевантных откликов.

2. Headhunting - разновидность прямого поиска, при котором ведутся своего рода "охота" за конкретным специалистом и его "переманивание" в компанию. Данный способ поиска кандидатов применяют обычно при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников - как по специальности, так и по уровню профессионализма. Данное переманивание происходит путем предложения кандидату более выгодных условий.

3. Exclusive search (эксклюзивный поиск, прямой) - прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов. Как правило, к этому методу обращаются, если необходимо найти людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес компании, обеспечивающих реализацию стратегии, - как правило, это управленческие кадры. Поиск ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих.

4. Preliminaring (предварительная подготовка) - привлечение перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов) на прохождение производственной практики и стажировок, что станет залогом успеха компании в будущем. [24]

Современные методы подбора персонала представлены на рисунке 1. 3.

Рекрутинг	<ul style="list-style-type: none"> • Этот процесс подразумевает подбор персонала из низшего и среднего звена. Их ищут, как правило, из тех кандидатов, которые на данное время уже ищут для себя работу.
Exclusive search (прямой, эксклюзивный поиск)	<ul style="list-style-type: none"> • Это целенаправленный подбор кадров, подходящих на высшее управленческое звено, а так же для поиска редких специалистов.
Head hunting	<ul style="list-style-type: none"> • Это разновидность прямого поиска, который подразумевает «охоту» за конкретным специалистом, а также его переманивание в определенную компанию (предварительно необходим сбор информации об определенном специалисте).
Preliminaring (прелиминаринг)	<ul style="list-style-type: none"> • Этот процесс является довольно трудоемким, так как готовое производство получает не специалиста, а неопытного сотрудника. Он целесообразен, если организация имеет выстроенную систему обучения и адаптации.

Рисунок 1.3 – Современные методы подбора персонала [25]

Однозначно нельзя сказать, какой из этих методов подбора персонала является инновационным, так как в каждом направлении применяются новые технологии для повышения эффективности того или иного процесса. Мы считаем, что в настоящее время, относительно новым является именно прелиминаринг, однако не каждая организация может его себе позволить, по той причине, что процесс данный – довольно трудоемкий, а именно следует вложить средства в обучение сотрудника.

Как видим наиболее актуальными методами подбора персонала сегодня становятся: рекрутинг, exclusive search (прямой, эксклюзивный поиск), head hunting и preliminaring (прелиминаринг).

Шаг 3. Оценка кандидатов (биографическое интервью, а также интервью по компетенциям; дополнительное тестирование; сбор рекомендаций; тестовый день (2 – 3 часа) или тестовое задание.

Что касается методов отбора персонала, то их великое множество, и далее следует рассмотреть, какие именно инновационные технологии применяются при отборе персонала.

1. Интервью. В наши дни активно используются умные интервью - новый стандарт интервью. Основная цель этого метода - применять головоломки, загадки и вопросы с подвохом. Основная цель - выявить высокомотивированных, новаторских сотрудников, сотрудников, готовых работать двадцать пять часов в день и т. д.

2. Социальные сети. При выборе руководящих должностей очень важно оценить личные характеристики, увлечения, интересы и вредные привычки кандидата. По этой причине практика изучения профиля кандидата в социальных сетях становится все более популярной. Социальные сети позволяют лучше узнать реальных людей, узнать, как они живут, чем они интересуются, с кем общаются и что на самом деле думают в нерабочей среде, и, изучив эту информацию, получить полное представление о кандидате. Многие специалисты по персоналу и рекрутеры уже используют социальные сети в качестве инструмента приема на работу.

3. Соционика. Разновидность процедуры отбора, основанная на социальных аспектах, социальное типирование или, иначе, определение социологического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Отбор происходит следующими способами: тестировать по различным тестам, проводить собеседование, наблюдать за поведением и физиономией. Для тестирования используются: опросник MBTI, а также тест BUNS.

Исследование позволило систематизировать методы отбора кадров и выделить традиционные и нетрадиционные методы отбора.

Традиционные методы отбора персонала представлены нами на рисунке 1.4.

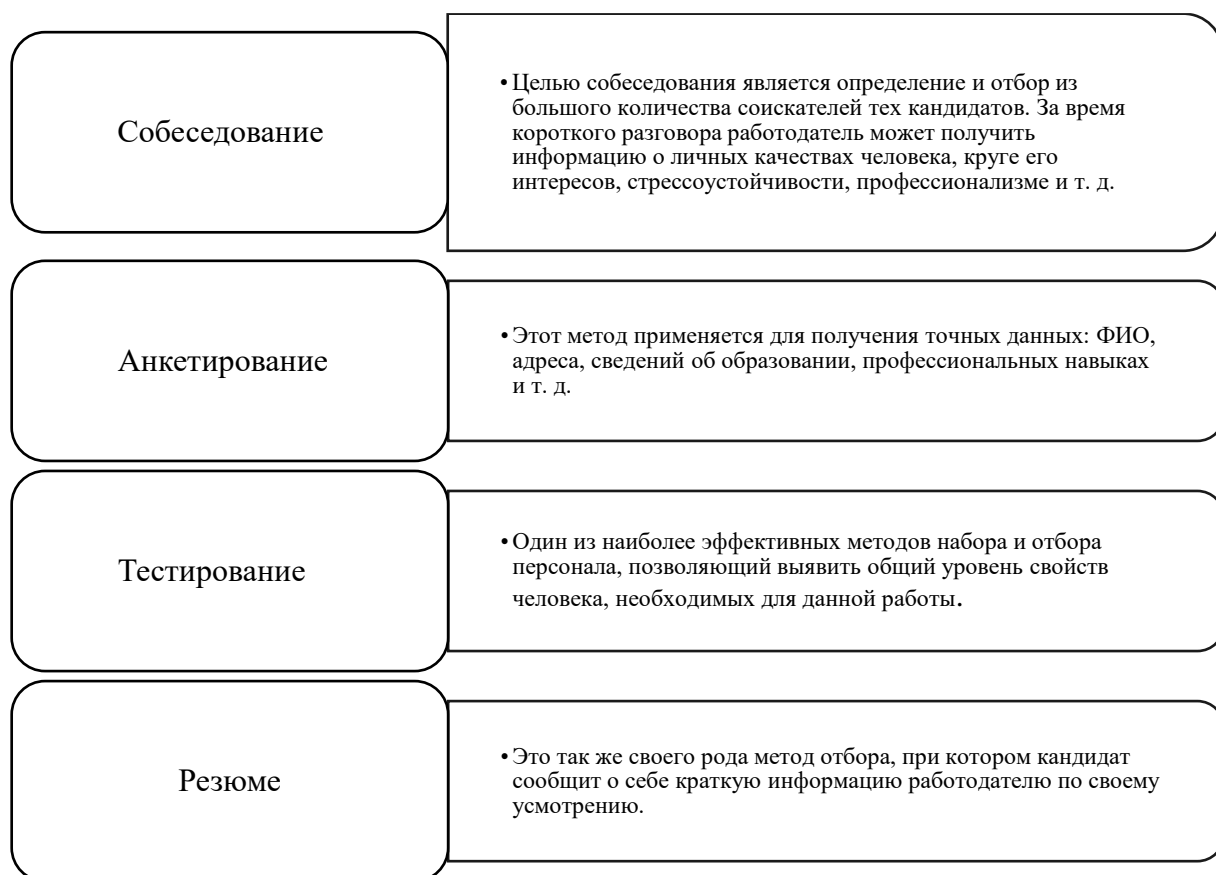


Рисунок 1.4 – Традиционные методы отбора персонала [26]

Это традиционные методы отбора персонала, проверенные и испытанные на соискателях огромного количества компаний. Выбор того или иного способа зависит от характера должности, на которую планируют найти человека, стратегии компании, ее целей, миссии, традиций и т. д.

Существует большое разнообразие различных тестов. Но есть те, которые используются наиболее часто. На рисунке 1.5 представлены основные тесты, используемые кадровыми отделами.



Рисунок 1.5 – Виды тестов при отборе персонала

Существуют также и нетрадиционные методы отбора персонала, они представлены нами на рисунке 1. 6.

Из всех перечисленных нетрадиционных методов отбора кандидатов нет ни одного такого, который гарантировал бы 100% правильность выбора. Однако стоит отметить, что и у традиционных методов отбора такой гарантии также нет. Именно поэтому, руководители используют комплекс различных методов. [27]

<p>Центры оценки - тренинги</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Это метод подбора персонала в условиях игры, имитирующей реальную рабочую обстановку. Человека по ходу игры или тренинга могут попросить выступить с речью перед аудиторией, проанализировать какой-то факт, обосновать мнение
<p>Brainteaser-интервью</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Данному виду интервью могут подвергнуться соискатели, претендующие на должность, требующую креативности или аналитических навыков. Кандидата проверяют на нестандартность мышления, способность рассуждать и выдавать неожиданные идеи
<p>Стрессовое или шоковое интервью</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Задача рекрутера – создание стрессовых условий для соискателя и анализ его действий в нестандартной обстановке (например, потеря резюме кандидата, задавание неприличных вопросов и даже швыряние ручки в лицо.
<p>Графология</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Человека просят написать что-то и подвергают анализу не текст, а почерк соискателя, и на основании полученных выводов принимают сотрудника на работу или нет.
<p>Антропологический метод</p>	<ul style="list-style-type: none"> • При данном методе способности к анализу, интеллектуальные и творческие способности кандидата на должность рекрутер оценивает на основании строения его черепа: величины надбровных дуг, положения губ и т. д.

Рисунок 1.6 – Нетрадиционные методы отбора персонала

И, наконец, 4 шаг – принятие решения относительно выбора персонала и его найм на основе проведенных исследований.

В России современные методы поиска работы и найма пока еще не очень распространены, несмотря на расширение технических возможностей, отношение к ним неоднозначное как со стороны кандидатов, так и работодателей. При этом особые условия и методы отбора персонала должны применяться для работы в инновационных структурах и вновь создаваемых инновационных компаниях.

В заключении следует сказать, что при проведении процесса подбора и отбора персонала следует компоновать инновационные и традиционные методы и применять индивидуальный подход, ведь у каждой организации свои цели, задачи и ресурсы для проведения отборочных мероприятий.

Таким образом, вместе подбор и отбор персонала представляют процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей, характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

1.3 Методы и показатели оценки эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии

Процесс подбора и отбора персонала представляет собой сложную, многоступенчатую систему оценки соискателей. Будут ли все эти процедуры осуществляться эффективно зависит от сложившейся практики в организации, численности персонала и других факторов, предопределяющих степень развитости и современности процедур оценки внешних кандидатов на вакантные места.

Каким же образом определяется эффективность системы подбора персонала в организации – единой методики у авторов мы не нашли.

В настоящее время оценку эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии многие авторы предлагают проводить при помощи пяти основных показателей:

1. Текучесть кадров (отношение уволенных по собственному желанию к общему количеству сотрудников в организации)
2. Текучесть сотрудников в первые три месяца работы (% уволившихся по собственному желанию, по инициативе работодателя)
3. Среднее время, необходимое для закрытия одной вакансии (дн.)
4. Средние затраты на закрытие одной вакансии (руб.)
5. Количество закрытых и открытых вакансий на одного менеджера, занимающегося подбором персонала.

Нормативных значений по данным показателям мы не нашли, однако сложившаяся практика показывает, что 3-5% – естественная текучесть персонала, при которой происходит прилив новых сил, идей, здоровое обновление коллектива. В России нормой текучести будет и до 10% в производственной сфере, до 20% в быстро развивающемся бизнесе, а в ресторанах и страховых компаниях текучесть в 30% не вызывает беспокойства.

Среднее время, необходимое для закрытия одной вакансии варьируется в зависимости от репутации, условий, которые предлагает работодатель, необходимой квалификации кандидата, загруженности кадрового отдела. В США, исследовав работу кадровых служб, пришли к выводам, что для закрытия одной вакансии необходимо 25-95 дней. [28]

Средние затраты за закрытие различны для каждой организации. Значение зависит от ситуации на рынке труда, процедурах и времени, затраченных на закрытие вакансии, квалифицированности вакантного рабочего места. Количество вакансий на одного специалиста по подбору зависит от необходимой квалификации кандидатов на данную позицию. Некоторые рекрутеры считают, что вполне возможно вести одновременно 50 линейных вакансий.

Оценка эффективности применения технологий системы подбора и отбора персонала складывается из критериев оценки и групп показателей, характеризующих степень результативности использования новых способов производственной деятельности. Выделяют также показатели социальной эффективности и экономической эффективности системы подбора и отбора персонала.

Оценка социально-экономической эффективности системы подбора и отбора персонала должна соответствовать следующим критериям:

- 1) полнота использования фонда рабочего времени в соответствующем периоде;
- 2) отсутствие претензий со стороны руководителя к исполнению должностных обязанностей (в том числе выговоров/штрафов);

3) отсутствие претензий/жалоб к качеству товаров/услуг или трудовой деятельности работника;

4) достижение всех запланированных результатов в соответствии с заявленными сроками;

5) проведение зачетной аттестации приобретенных знаний и навыков;

6) улучшение финансовых показателей организации.

Представим основные экономические показатели эффективности системы подбора и отбора персонала:

1 Затраты организации на привлечение одного работника

2 Выполнение плана набора персонала

3 Расчет общей текучести кадров

4 Показатель соотношения роста затрат на поиск и подбор к росту прибыли

5 Общее количество новых сотрудников, которые уволились из компании в период прохождения испытательного срока (в течение года)

6 Производительность труда нового работника

7 Эффективность труда нового работника

8 Количество потенциальных кандидатов

9 Активность потенциальных кандидатов (комментарии / лайки / репосты)

10 Количество поданных идей/предложений

11 Соотношение затрат на привлечение 1 сотрудника к прибыли компании в расчете на 1 работника

12 Изменение производительности и эффективности труда

13 Рост прибыли

14 Освоение новых сегментов рынка

15 Уровень оптимизации продаж

16 Уровень снижения количества ошибок/брака/производственных потерь

17 Индекс притока новых клиентов

18 Сокращение текучести кадров

19 Рост доли рынка компании

20 Снижение издержек

Таим образом, нами представлены 20 показателей, с помощью которых можно оценить эффективность внедрения той или иной технологии или метода системы подбора и отбора персонала.

Представим основные показатели социальной эффективности системы подбора и отбора персонала:

1. Скорость подбора персонала.
2. Время, затраченное на поиск кандидата.
3. Период времени с момента начала поиска кандидата до момента начала его трудовой деятельности.
4. Соответствие кандидата запрошенным требованиям.
5. Скорость и уровень адаптации нового работника.
6. Тестирование на выявление приобретенных знаний, навыков и компетенций в результате обучения.
7. Индекс удовлетворенности клиентов компании.
8. Показатель абсентеизма персонала.
9. Частота несчастных случаев.

На рисунке 1. 7 нами представлены объективные и субъективные результаты от внедрения эффективной системы процесса подбора и отбора персонала.

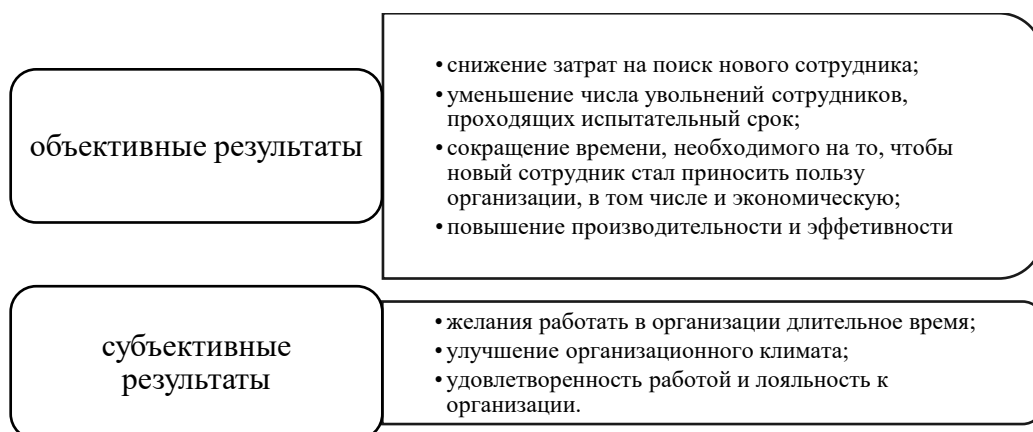


Рисунок 1.7 – Объективные и субъективные результаты от внедрения эффективной системы процесса подбора и отбора персонала [29]

Следует отметить, что деление показателей на объективные и субъективные требует уточнения в локальных актах организации, например, показатель «соблюдение условий труда» будет объективным лишь при наличии четких критериев отнесения к «соблюдению» и «несоблюдению», которые могут быть отражены в положении по подбору и отбору персонала, должностной инструкции, корпоративных стандартах и т. д.

Только наличие разработанного и действенного механизма оценки подбора и отбора персонала позволит снизить возможные негативные последствия и текучесть кадров в первый год работы сотрудников, уменьшая при этом возможные кадровые риски.

Главным критерием эффективности системы процесса подбора и отбора персонала многие авторы указывают на время, т.е. если предприятие в короткие сроки получает мотивированных сотрудников и знающих свою работу специалистов, то можно говорить, что внедряемый механизм подбора и отбора эффективен. Однако, сроки овладения профессиональными навыками могут быть различными.

Показатель экономии времени, составляющего период подбора и отбора нового работника, рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{вр.}} = T_{\text{факт.}} * \mathcal{C}_{\text{адапт.}} * \mathcal{P}_{\text{вр.}} / 100 \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{вр.}}$ – показатель экономии времени, составляющего период подбора и отбора нового работника, чел-дни

$T_{\text{факт.}}$ – фактический период овладения профессиональными навыками, мес.

$\mathcal{C}_{\text{адапт.}}$ – численность специалистов, проходящих адаптацию, чел.;

$\mathcal{P}_{\text{вр.}}$ – средние потери времени в период подбора и отбора, %.

Кроме того, наиболее важным показателем эффективности процесса подбора и отбора персонала предприятия выступает показатель текучести кадров, при этом рассматривается два показателя: текучесть в целом по предприятию и текучесть специалистов, проработавших менее трех лет.

Показатель текучести кадров, проработавших менее трех лет, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{тек.м.с.}} = \text{Ч}_{\text{ув.м.с.}} / \text{Ч}_{\text{ср. спис.}} * 100\% \quad (2)$$

где $K_{\text{тек.м.с.}}$ – показатель текучести молодых специалистов, проработавших менее трех лет, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ув.м.с.}}$ – число уволенных по собственному желанию молодых специалистов, чел.;

$\text{Ч}_{\text{ср. спис.}}$ – среднесписочная численность персонала предприятия за период, чел.

Эффективность процесса подбора и отбора персонала предприятия можно оценить и путем расчета процента работников, закрепившихся на предприятии по итогам процесса подбора и отбора и испытательного срока. Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$F = P / W * 100 \% \quad (3)$$

где F – процент адаптируемости, в %

P – число прошедших испытательный срок и успешно адаптирующихся сотрудников, чел.

W – общая численность работников, принятых за указанный период, чел.

Кроме того, авторы количественного подхода к оценке подбора и отбора персонала выделяют такие показатели как уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода, соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем, доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса подбора и отбора.

Для оценки финансовой эффективности системы подбора и отбора рассчитывается величина экономии по фонду заработной платы, экономия на затратах на подбор и найм персонала и т.д.

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы ($\Delta C_{\text{з.л.}}$) рассчитывается по формуле:

$$\Delta C_{\text{з.л.}} = \text{ЗП}_{\text{ср. год.}} * \Delta \text{Ч} * K_{\text{нач.}} \quad (4)$$

где $\text{ЗП}_{\text{ср. год.}}$ – среднегодовая заработная плата одного работника, руб.;

$K_{\text{нач}}$ – коэффициент начислений на заработную плату.

$\Delta\text{Ч}$ – условное высвобождение численности, которое рассчитывается по формуле:

$$\Delta\text{Ч} = \text{Э}_{\text{вр.}} / \text{Д} \quad (5)$$

где $\text{Э}_{\text{вр.}}$ – показатель экономии времени, составляющего период подбора и отбора нового работника, чел-дни

Д – эффективный фонд рабочего времени одного работника в год, дни.

Таким образом, в параграфе представлена классификация показателей эффективности процесса подбора и отбора персонала предприятия, были выделены наиболее часто используемые в практики предприятий показатели такие как показатели для оценки социально-экономической эффективности системы подбора и отбора персонала. Нами были отмечены 5 основных показателей эффективности системы подбора и отбора персонала и предложены их нормативные значения: общая текучесть кадров, текучесть сотрудников в первые три месяца работы, среднее время, необходимое для закрытия одной вакансии, средние затраты на закрытие одной вакансии и количество закрытых и открытых вакансий на одного менеджера, занимающегося подбором персонала.

1.4 Сравнение отечественных и зарубежных технологий совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии

По всему миру в системах подбора и отбора персонала как правило, выделяют следующие три направления: западный, восточный и российский. Характерной чертой для западной процедуры найма является сотрудничество с кадровыми агентствами, очень тщательное изучение характера кандидата. Кандидаты подвергаются серьезным испытаниям до приема на работу, до шести месяцев проходит испытательный срок, притом лишь кандидаты, получившие положительные оценки, попадают в резерв для дальнейшего выдвижения их на должность.

В японской практике кадровые службы находят подходящих сотрудников еще в студентах, которые учатся на 2 и 3 курсах. С ними начинают работу, в которой начитываются лекции о деятельности компании, ее целях и планах развития на будущее. Цель этих лекций – развития чувства патриотизма по отношению к предприятию, лояльности к ней. После попадания в компанию к данным сотрудникам приставляется наставник, помогающий им влиться в коллектив. Данный способ очень трудоемкий и капиталозатратный.

Различные методы отбора в практике имеют привязку к странам. Личное интервью с кандидатом на должность – британский метод, письменные тесты – китайский, анализ заявительных документов – немецкий, проверка кандидата в условиях неформальной обстановки и разнообразные психологические тестирования относятся к американскому методу.

Практика показывает, что основная часть западных компаний много значения уделяет анализу заявительных документов. Чаще всего это помогает отсеять на первом этапе соискателей, которые не соответствуют требованиям. В Российской практике большинство компаний на данный момент очень скрупулёзно относится к анализу заявительных документов. Когда у небольших компаний появляется необходимость закрыть вакансии в сжатые сроки, они чаще всего не обращают внимания на резюме и приглашают на собеседование всех кандидатов. Это, в основном, приводит к тому, что в небольших организациях оказывается изрядное количество несостоятельных сотрудников, что в будущее станет помехой для роста и развития компании.

Все чаще организации перестают себя ограничивать изучением резюме и/или собеседованием. Многие современные предприятия используют нетрадиционные методы. Нередко кандидат на должность даже не представляет, что его может ожидать на собеседовании. Такие методы, в некоторых случаях, используются вместо обыденных способов отбора персонала. К ним можно отнести следующие:

- а) физиогномику;
- б) brainteaser-интервью;

- в) графологию;
- г) соционику;
- д) шоковое интервью;
- е) изучение отпечатков пальцев.

Инновационные технологии используются практически во всех аспектах процесса найма – от определения рабочих мест и составления резюме до проведения проверок биографических данных и проведения собеседований с людьми. Социальные, мобильные, аналитические и облачные технологии взяли основное из настольной и бумажной деятельности и превратили ее в динамичный и интуитивно понятный бизнес-процесс.

Изучив отечественную и зарубежную литературу нами были выявлены следующие технологии совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии:

1. Применение компетентного подхода при подборе и отборе персонала.
2. Применение Social Recruiting при подборе персонала.
3. Совершенствование поиска и отбора персонала с помощью краудстаффинга и краудрекрутинга.
4. BigData.
5. Облачные технологии.
6. Геймификация.
7. Искусственный интеллект (ИИ).
8. VCV-сервис.
9. ATS-системы.

Рассмотрим их подробнее.

1. Применение компетентного подхода при подборе и отборе персонала.

Говоря о компетентном подходе как в научном, так и в прикладном плане необходимо всегда отличать компетенцию от компетентности. Стив Уиддет и Сара Холлифорд в книге «Руководство по компетенциям» вполне обоснованно дают следующие определения: «Компетентность – способность, необходимая для

решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы. Компетенция – способность, отражающая необходимые стандарты поведения» [30].

Компетентностный подход применяется в основных процессах управления персоналом: подбор и отбор персонала, обучение и развитие, планирование и развитие карьеры.

Одним из достаточно популярных процессов, где применяется компетентностный подход, является подбор и отбор персонала. В то же время именно в данной области, компетентностный подход, часто используется узко – для обнаружения у кандидата на должностную вакансию желаемых компетенций. Однако компетентностный подход предоставляет гораздо больше возможностей для полноценного подбора персонала и обеспечения потребности компании в нужных специалистах [31].

1. Во время формирования вакансии компетенции, используются как требования к кандидату, представляющие собой некоторый набор тождественных требований, которые включают параметры профессионального опыта, образования и личностно-деловых качеств. Но этот набор не дает гарантии на эффективность работы специалиста, который соответствует требованиям. Он лишь определяет возможности того или иного специалиста, которые выражены в формальных параметрах, и в тоже время не демонстрирует характер и мотивацию реализации этих возможностей. Включение компетенций в требования к кандидату позволяет заявить о необходимых стандартах поведения, чтобы соответствовать формальным требованиям, а также кандидат должен быть мотивирован на реализацию своих возможностей в предлагаемой работе.

2. Объявление о вакансиях, которые сформированы на основе компетенций, позволяют руководителю реализовать свои интересы при подборе, не нарушив юридическую силу процесса. Если посмотреть на любое объявление о вакансиях, становится ясно, что большинство из них содержит ущемленные требования к

кандидатам и дает некоторый повод для привлечения в суд работодателя за необоснованный отказ при приеме работу.

Включение в объявление основных компетенций позволяет решить некоторые проблемы, так как объявляет не только о формальных требованиях, но и о том, какие стандарты поведения работника требуется руководителю для удовлетворения его потребностей в специалисте. Именно стандарты поведения, дающие необходимые гарантии эффективности деятельности принятого специалиста, а вовсе не его соответствие заявленным требованиям. Добавляя в объявление о найме основные требуемые стандарты поведения в виде ключевых компетенций должности, работодатель ясно заявляет о своих ожиданиях по отношению к кандидату не только в виде формальных показателей, но и в виде результатов деятельности, которые требуются от носителя этих параметров. И, если происходит отказ кандидату, у руководителя всегда должно быть четкое и разумное обоснование принятому решению [17].

3. Достаточно часто используется стратегия, при которой отбор кандидатов построен на компетенциях, что является неверным способом. Отбор по компетенциям не заменяет те или иные виды отбора, а лишь дополняет их. Компетенции содержат стандарты поведения, выявленные при наблюдении за эффективным выполнением работы внутри самой организации. Они лучше всего оцениваются, когда потенциальные сотрудники наблюдаются во время решения поставленных задач в реальной обстановке. Но чтобы не тратить большие ресурсы на разрешение к практической оценке всех желающих, необходимо произвести предварительный отбор кандидатов по формальным признакам (например, образование, профессиональный опыт и т.д.), для которого компетенции не подходят. Поэтому оценка кандидатов на основе компетенций позволяет только провести испытательную оценку заранее отобранных кандидатов в имитированной практической ситуации.

Одним из важных моментов являются поведенческие ситуации: для проведения отбора следует сформулировать так, чтобы не потерять кандидатов, показавшие

сходное к заданным стандартам поведение в ситуациях, которые не предусмотрены программой отбора.

4. Подобно использованию компетенций при составлении вакансий и объявлениях, модель компетенций применяется для формирования технического задания кадровому агентству на поиск специалиста. Техническое задание на основе компетенций содержит четкие критерии поиска и отбора кандидата, а также параметры принятия решения.

Компетенции, которые включены в техническое задание, позволяют кадровому агентству прямо увидеть необходимые стандарты поведения кандидата, соответствующего заявленным формальным качествам, и провести оценку и отбор в определенном ключе.

5. Оценка дополнительных компетенций дает материал для формирования заказа на адаптацию нового работника. Ее результатами является область работы с новым сотрудником в период адаптации. Но необходимо помнить, что оценка компетенций на стадии отбора кандидатов не заменяет программу адаптации, а всего лишь дополняет ее [2]. Оценка компетенций персонала при подборе и отборе находится в близкой связи со стратегической целью и стратегией развития высшего уровня управления. Механизмы оценки компетенций персонала в виде блок-схемы представлен далее (рисунок 1.8).

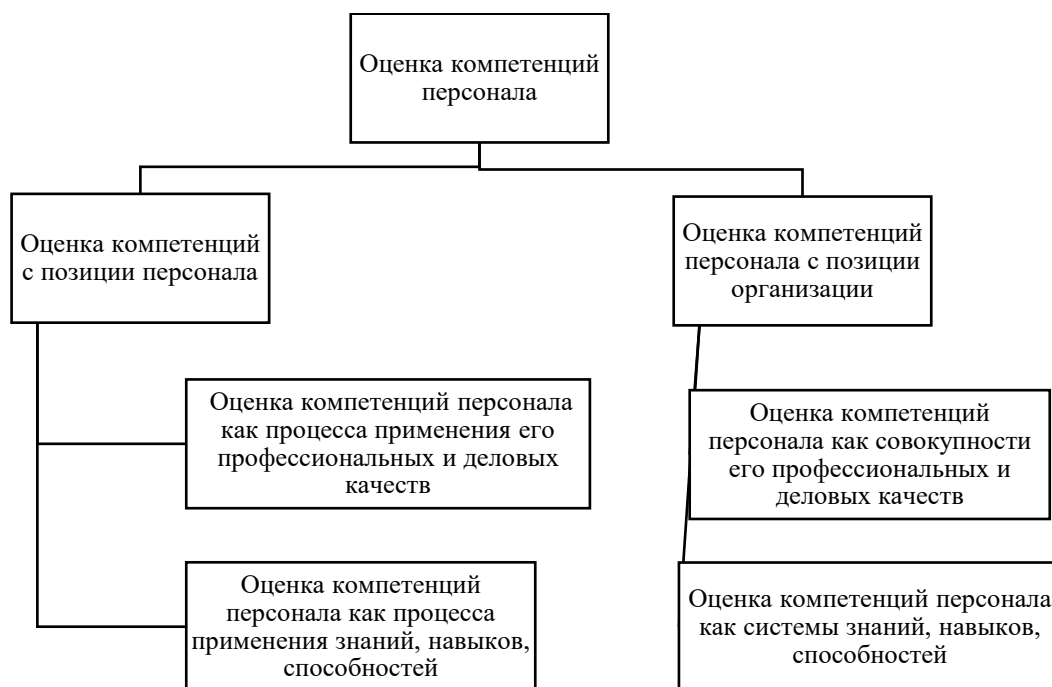


Рисунок 1.8 – Оценка компетенций персонала [32]

Применение компетентного подхода при подборе и отборе персонала заключается в том, что он позволяет оценить потенциал будущего работника. Компетентный подход позволяет распознать возможные уровни исполнения работ, а также зону повышения квалификации работника и его развития [3].

Применение компетентного подхода при подборе и отборе персонала необходимо, поскольку работа будущего – это все более сложный процесс, наполненный гибкими технологическими решениями, предъявляет к работникам все более высокие требования.

При подборе и отборе персонала необходимо будет все чаще оценивать системное мышление, умение быстро разобраться в проблеме и найти решение, включиться в новую область деятельности понимать, как устроены сложные процессы организации.

2. Применение Social Recruiting при подборе персонала.

Совершенствование технологий подбора должно нести системный характер, скоординировав новые и классические подходы формирования процессов поиска, отбора и найма персонала. Современные подходы поиска, отбора и найма

персонала стоит рассматривать поэтапно, раскрывая множество различных разработок и методик. Каждая процедура, от поиска персонала до его трудоустройства, имеет определенные технологии, направленные на достижение максимально эффективного результата.

Поиск кандидатов в социальных сетях Social Recruiting (англ. социальный рекрутинг) Входит в современные HR-технологии. Направление Smart-рекрутинг. Поиск кандидатов через социальные сети и ведения базы данных кандидатов на вакансии.

Анализируя современные актуальные методы поиска и отбора персонала, отметим, что на российском рынке труда очень актуальным инструментом становится подбор кандидатов на должность через ресурсы социальных сетей.

В мировых тенденциях фаворитом среди социальных сетей является профессиональная сеть LinkedIn. В Россию LinkedIn не пускают. Facebook – универсальная социальная сеть. Используется для поиска специалистов, руководителей. Объявлений о вакансиях 20 %, остальное статьи. ВКонтакте – молодая аудитория. Здесь активно занимаются поиском молодых специалистов и линейного персонала, HR ведут группы для потенциальных кандидатов. Набирает популярность как инструмент HR-брендинга. Настроив рекламу на FB, она будет показываться и пользователям Instagram. Активно применяют малые предприятия. 77 % пользователей Instagram в России – женщины. В этой сети можно и нужно рассказывать о компании, уводить из этой социальной сети на отклик или страницу для оформления заявки, также Instagram – инструмент HR-брендинга. Альтернативные рекрутинг-инструменты для поиска. Развиваются сообщества с отраслевыми вакансиями. А также профильные социальные сети GitHub (IT) и Behance (дизайнеры).



Рисунок 1.9 – Особенности социальных сетей как инструмента в подборе персонала

Согласно исследованию Global Recruiting Survey, социальный рекрутинг стал универсальным инструментом найма для рекрутеров. Рейтинг социальных сетей, среди специалистов по подбору представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Популярность социальных сетей для поиска персонала

linkedin	Facebook	Instagram	ВКонтакте	YouTube, Pinterest, Telegram и др.
90 %	41 %	8 %	36 %	7 %

Окончание таблицы 1.4

linkedin	Facebook	Instagram	ВКонтакте	YouTube, Pinterest, Telegram и др.
Рекрутеры от 20 миллионов компаний по всему миру производят поиск персонала.	Наиболее универсальная на данный момент социальная сеть для рекрутмента. Ориентирована на взрослую аудиторию, после 35 лет. Социальная сеть для поиска специалистов, высшего менеджмента.	Социальная сеть, где ставку надо делать на изображения. Предприятия малого бизнеса и стартапы активно применяют сеть для поиска сотрудников.	Социальная сеть, у которой молодая аудитория. В этой сети рекрутеры занимаются поиском молодых специалистов, линейного персонала, вести группу и сообщества компаний с потенциальными кандидатами.	Актуальный, недорогой, но трудоемкий метод привлечения персонала. Хорошо подходит для поиска специалистов и специалистов профильных специализаций.

На Российском кадровом рынке, движение развития процедур найма набирает обороты с каждым годом. Создаются новые каналы поиска и методы отбора сотрудников, собственные стратегии найма.

3. Совершенствование поиска и отбора персонала с помощью краудстаффинга и краудрекрутинга.

Распространение сети Интернет, которая стала доступна для человечества в 1990 г., способствовало развитию электронного бизнеса, одним из эффективных инструментов ведения которого стали крауд-технологии.

Крауд-технологии – способы, методы и инструменты объединения ресурсов неопределенного и заинтересованного круга лиц («толпы») для решения различного спектра задач на основе использования виртуальных платформ. Сегодня выделяют следующие виды крауд-технологий:

- 1) краудсорсинг;
- 2) краудфандинг;
- 3) краудстаффинг;
- 4) краудрекрутинг (краудсорсинг талантов);

- 5) краудтренинг;
- 6) краудмаркетинг;
- 7) краудтестинг;
- 8) микроблогинг.

Каждая из технологий имеет широкую и узкую трактовку в силу отраслевых особенностей их применения. Среди существующих крауд-технологий в сфере HR выделяют краудстаффинг и краудрекрутинг, которые нацелены на повышение эффективности, а также сокращение времени на поиск и отбор персонала. Например, краудстаффинг стал одним из ключевых инструментов HR в 85% крупных зарубежных компаний в 2018 г., а применение краудрекрутинга снижает совокупную стоимость привлечения и отбора молодых специалистов на 50%.

Краудстаффинг (от англ. «crowd» – толпа и «staff» – персонал) – технология поиска и отбора персонала, основанная на привлечении внешних рекрутеров для работы на специализированной виртуальной платформе по оценке кандидатов на вакантные должности. Краудстафферы – специалисты по подбору персонала, которые осуществляют свою деятельность online, а процесс подбора продолжается 24 часа в сутки, 7 дней в неделю из любой точки мира. Модель краудстаффинга основана на комиссионных отчислениях краудстафферу за каждого размещенного кандидата на вакантные должности. Размер таких отчислений может составлять от 33 до 60% за каждое место от месячного оклада принятого сотрудника.

Краудрекрутинг (от англ. «crowd» – толпа и «recruiting» – наем)– технология поиска и отбора персонала, предполагающая организацию краудсорсингового проекта, нацеленного на выявление наиболее талантливых кандидатов для включения в штат сотрудников на постоянной или контрактной основе.

Применимость крауд-технологий в системе управления персоналом показана в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Применимость крауд- технологий в системе управления персоналом [33]

	<i>КРАУД-СОРСИНГ</i>	<i>КРАУД-СТАФФИНГ</i>	<i>КРАУД-РЕКРУТИНГ</i>	<i>КРАУД-ТРЕНИНГ</i>
Планирование	-	-	-	-
Поиск и отбор	-	+	+	-
Адаптация	-	-	-	-
Оценка	+	-	-	-
Мотивация	-	-	-	-
Обучение	-	-	-	+
Высвобождение / Кадровый резерв	-	+	+	-
Корпоративная культура	+	-	-	+

Функция поиска и отбора персонала может быть усовершенствована с помощью краудстаффинга и краудрекрутинга. Технология краудстаффинга предполагает предоставление работодателем перечня требований к кандидату на вакантную должность и оплату услуг внешнего рекрутера, осуществляющего поиск удаленно посредством специализированной виртуальной платформы, при условии, что найденного кандидата приняли в штат сотрудников. Напротив, при краудрекрутинге, поиск и отбор кандидатов осуществляют внутренние рекрутеры (сотрудники компании) посредством проведения крауд-проекта на собственных или арендованных крауд-платформах (рисунок 1.10)

В 2012 г. компании «Росатом» и Witology реализовали проект по организации краудсорсинговой встречи молодых специалистов-атомщиков, чтобы найти, отобрать и оценить наиболее талантливых из них. Плюсы краудрекрутмента (так называют поиск кандидатов с помощью широкого круга людей, участвующих в краудсорсинговом проекте) очевидны, но он пока не стал массовым явлением в России – было организовано несколько проектов, в которых приняли участие более 3000 человек. Краудрекрутмент проходит в несколько этапов: сначала кандидаты знакомятся с задачами проекта, затем каждый приступает к индивидуальной

работе, а потом участники объединяются в команду и работают сообща. Все это может происходить в режиме онлайн, как и было в случае с «Росатомом», – компания использовала интернет-платформу Witology. [34]

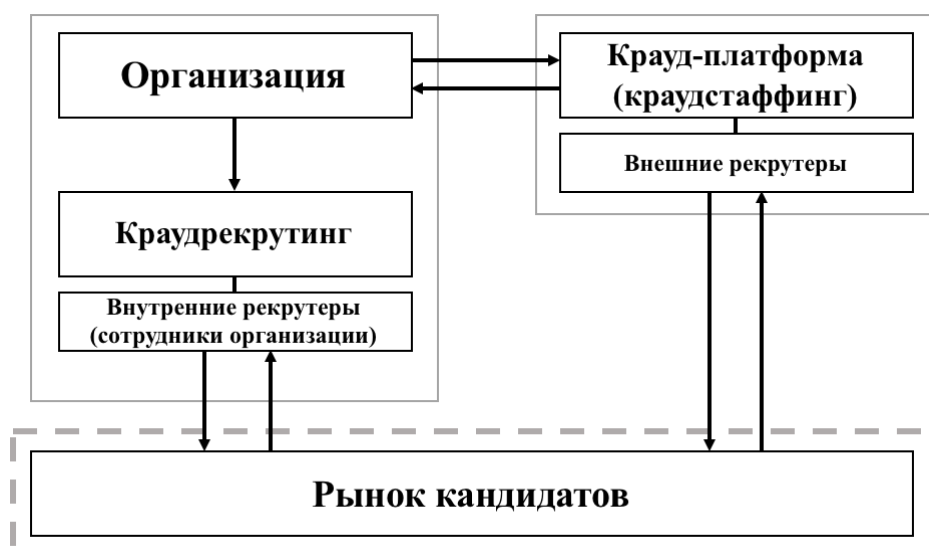


Рисунок 1.10 – Особенности поиска и отбора кандидатов через краудстаффинг и крадрекрутинг

4. BigData.

Инструменты и методы обработки большого массива информации называются BigData. Они позволяют анализировать информацию вне зависимости от ее объема.

5. Облачные технологии.

Облачные технологии изменили способы использования и хранения данных организациями. Одним из самых больших преимуществ является централизация данных и простота доступа.

6. Геймификация.

Геймификация в HR – отбор сотрудников с помощью игровых механик. К примеру, кандидатам предлагают поиграть за управляющего складом, пройти квест или в VR-шлеме пообщаться с виртуальным клиентом.

7. Искусственный интеллект (ИИ).

Искусственный интеллект является одной из важнейших «сквозных» технологий современной парадигмы цифровой экономики, который появился в результате создания новых систем обработки и анализа данных.

8. VCV-сервис.

Одна из самых популярных в России HR-технологий – VCV-сервис, позволяющий кандидатам записывать видеоответы на вопросы HR-менеджера компании или рекрутера. Того, кто успешно прошел этот этап, отправляют на собеседование в компанию – как правило, на групповое интервью, где соискатели встречаются с рекрутером уже лицом к лицу.

9. ATS-системы.

Один из самых заметных трендов последних нескольких лет в рекрутменте – бум на рынке ATS-систем (ApplicantTrackingSystems). ATS – специальные онлайн-платформы, которые помогают управлять потоком резюме кандидатов, проводить собеседования, подключать команду рекрутеров, собирать и обрабатывать отклики, анализировать процесс найма и многое другое.

В результате проведенного анализа использования инновационных HR-технологий и перспектив их применения, представляется возможным перечислить основные принципы и перспективы их дальнейшего использования современными организациями-работодателями в России.

1. В сфере HR автоматизированы рутинные задачи, такие как подсчет статистики и расчет отпусков, происходит постепенная автоматизация некоторых функций рекрутмента: автоматический обзвон кандидатов, сортировка и фильтрация резюме, хранение информации о кандидатах и др.

2. Автоматизированные системы возможно внедрить в работу компании за несколько дней, особенно если использовать облачные сервисы. Несмотря на то, что доступ к ним платный, данные расходы представляют собой выгодные инвестиции, поскольку в будущем автоматизация поможет оптимизировать расходы на персонал.

3. При автоматизации процессов в HR самое сложное – интегрировать новую систему со старыми сервисами, связать их, наладить перенос данных.

4. В России и в зарубежных странах автоматизация HR начинается с IT-компаний и стартапов, которым легче переходить на новые технологии.

5. В HR важно наладить аналитику с целью мониторинга процесса найма как своего рода «воронки продаж» для контроля этапов, на которых отсеиваются кандидаты.

6. В ближайшем будущем в HR будут еще больше автоматизированы найм сотрудников и обучение персонала, активно использоваться BigData для прогнозирования поведения кандидатов. Но полная автоматизация HR- процессов не произойдет – технологии не заменят HR-специалистов в точечном поиске кандидатов.

При отборе персонала важно учитывать следующие критерии:

- личные качества работника;
- способность к осуществлению профессиональных обязанностей;
- уровень образования;
- навыки и опыт работы;
- отношение к деятельности компании.

В заключении хотелось бы отметить, что на практике российские предприятия используют не такой широкий перечень методов отбора. В частности, применяют собеседование, анкетирование, тестирование и проверку рекомендаций. Но большее внимание уделяется собеседованию и сбору информации с предыдущих мест работ и учебы. Для повышения качества работы, создания работоспособного и эффективного коллектива на отечественных предприятиях, на наш взгляд, следует применять большее количество стадий отбора. Например, таких как центры оценки персонала и нетрадиционные методы.

Итак, в первом разделе раскрыты теоретические аспекты формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии, рассмотрены теоретические подходы к определению процесса подбора и отбора персонала на предприятии,

раскрыты этапы, методы и механизм формирования системы подбора и отбора персонала на предприятии, в разделе представлены методы, подходы и показатели оценки эффективности системы подбора и отбора персонала на предприятии, в результате представлены современные отечественные и зарубежные технологии совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии.

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «Мечел-Материалы»

2.1. Характеристика предприятия ООО «Мечел-Материалы»

ООО «Мечел-Материалы» зарегистрирована 26.01.2007 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области. Организации ООО «Мечел-Материалы» присвоены ИНН 5003064770, ОГРН 1075003000324, ОКПО 99126491.

Руководитель организации: Генеральный Директор Пархомчук Николай Владимирович. Юридический адрес ООО «Мечел-Материалы»: 454047, Челябинская область, город Челябинск, Павелецкая 2-я улица, 14.

ООО «Мечел-Материалы» является дочерним предприятием ОАО «Мечел» – одной из ведущих российских компаний в горнодобывающей и металлургической отраслях.

Основным видом деятельности ООО «Мечел-Материалы» является «Производство цемента» зарегистрированы 44 дополнительных вида деятельности, в том числе: производство изделий из бетона, цемента и гипса; производство минеральных тепло- и звукоизоляционных материалов и изделий; производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей и др. [35]

ООО «Мечел-Материалы» специализируется на производстве и продаже огнеупорной шамотной продукции, извести обожженной, известняка. А также осуществляет переработку металлургических шлаков – побочного продукта передела при производстве стали – для получения металлургического щебня различных фракций. В состав ООО «Мечел-Материалы» входят:

- Златоустовский филиал ООО «Мечел-Материалы», расположенный в городе Златоусте (Челябинская область);
- Белорецкий филиал ООО «Мечел-Материалы», расположенный в городе Белорецк (Республика Башкортостан);

– Ижевский филиал ООО «Мечел-Материалы», расположенный в городе Ижевск (Удмуртская Республика).

Головной офис ООО «Мечел-Материалы» находится в Челябинске на территории ПАО «Челябинский металлургический комбинат» (ПАО «ЧМК»).

Кроме обеспечения внутренних потребностей предприятий компании «Мечел», ООО «Мечел-Материалы» продает значительные объемы сырья сторонним потребителям. В частности, ООО «Мечел-Материалы» выступало в качестве Поставщика металлургического щебня генеральному подрядчику, осуществляющего строительство рельсобалочного стана на территории ПАО «ЧМК». Закончено строительство и введен в эксплуатацию один из крупнейших объектов – Помольно-смесительный комплекс: современное производство цемента и шлакопортландцемента. Главной технологической особенностью ПСК является применение вертикально-валковых мельниц, которые позволяют достичь максимальной степени измельчения – тонкости помола 4500 –6000 по Блейну, что обеспечивает прочность цемента и скорость его твердения. Это первое подобное производство в России, построенное по современным европейским стандартам.

Огнеупорная продукция ООО «Мечел-Материалы» высоко востребована предприятиями металлургической, машиностроительной, стекольной отраслями промышленности; шлаковая продукция – предприятиями строительной индустрии: крупнейшими в России производителями цемента, минераловатных изделий, бетонных и железобетонных изделий, сухих строительных смесей. Продукция производства ООО «Мечел-Материалы» обладает постоянными качественными характеристиками и показателями, которые подтверждены сертификатами качества по ГОСТ и иным НТД. [35]

ООО «Мечел-Материалы» имеет линейно-функциональную структуру управления, представленную в Приложении А.

Для линейно-функциональной структуры управления ООО «Мечел-Материалы» характерно наличие при руководителе (директоре предприятия) управляющей системы консультативных органов. Они специализируются на

выполнение отдельных управленческих функций и обеспечивают функциональные связи в структуре управления производственным предприятием. К преимуществам линейно-функциональной структуры ООО «Мечел-Материалы» относят обеспечение единства руководства предприятием и индивидуальную ответственность отдельных его звеньев, при этом обеспечивается специализация функций, которая позволяет их исполнять более профессионально и квалифицированно.

Как было отмечено выше, управляет предприятием Генеральный Директор – Пархомчук Николай Владимирович. В его непосредственном подчинении: Директор Службы по экономике и финансам, Директор юридической службы, Технический директор, Директор Службы Главного инженера, Директор Производственной службы, Директор Службы коммерческой деятельности, Директор по работе с персоналом, Директор Службы корпоративной безопасности.

Директор Управления по экономике и финансам, осуществляет руководство финансово-экономической деятельностью предприятия по всем ее направлениям, в том числе по вопросам экономического планирования и ценообразования.

Директор Департамента по правовым вопросам обеспечивает юридическое сопровождение финансово-хозяйственной деятельности организации и ее филиалов, подготовка проектов приказов, распоряжений, протоколов и иных документов, относящихся к текущей финансово-хозяйственной деятельности организации и так далее.

Директор Департамента технического развития определяет техническую политику и направления технического развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути реконструкции и технического перевооружения действующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу. А также, обеспечивает необходимый уровень технической подготовки производства и его постоянный рост, повышение эффективности производства и производительности труда, сокращение издержек (материальных, финансовых, трудовых), рациональное использование производственных ресурсов,

высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг.

Директор Службы ремонта и технического обслуживания участвует в планировании технического развития производства и модернизации оборудования, ведет учет и составление установленной отчетности о ремонтно-производственной деятельности, контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, принимает участие в разработке перспективных и текущих планов ремонта основных производственных средств.

Директор Производственной службы контролирует производство продукции в соответствии с установленными стандартами и техническими условиями, разрабатывает производственные задания цехам и осуществляет контроль над их выполнением.

Директор Управления коммерческой деятельности должен контролировать реализацию товара и планировать дальнейшие продажи. В его функции входит мониторинг конкурентной среды и рынка товаров и услуг. Также он должен расширять и контролировать все связи с поставщиками и формировать бюджет всего коммерческого блока.

Директор Департамента по работе с персоналом принимает решения по найму сотрудников, их переводу и продвижению по службе, согласно с руководителями всех структурных подразделений компании. Участвует в создании планов по социальному развитию коллектива, помогает разрешить трудовые конфликты и споры.

Директор Департамента корпоративной безопасности обеспечивает пропускной и внутри объектовый режим в зданиях и помещениях, контролирует соблюдение требований режима сотрудниками, руководит работами по правовому и организационному регулированию отношений по защите коммерческой тайны, участвует в разработке основополагающих документов с целью закрепления в них требований обеспечения безопасности и защиты коммерческой тайны, в частности, Устава, Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка,

Положений о подразделениях, а также трудовых договоров, соглашений, подрядов, должностных инструкций и обязанностей руководства, специалистов, рабочих и служащих, организует и проводит служебные расследования по фактам разглашения сведений, утрат документов и других нарушений безопасности предприятия, разрабатывает, ведет, обновляет и пополняет «Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну» и другое.

ООО «Мечел-Материалы» – это клиентоориентированная компания, ее миссия заключается в обеспечении клиентов качественной огнеупорной и шлаковой продукцией, которая позволит им повышать экономическую эффективность своего производства. Более подробно цели, миссию и стратегические преимущества ООО «Мечел-Материалы» рассмотрим на рисунке 2.1.

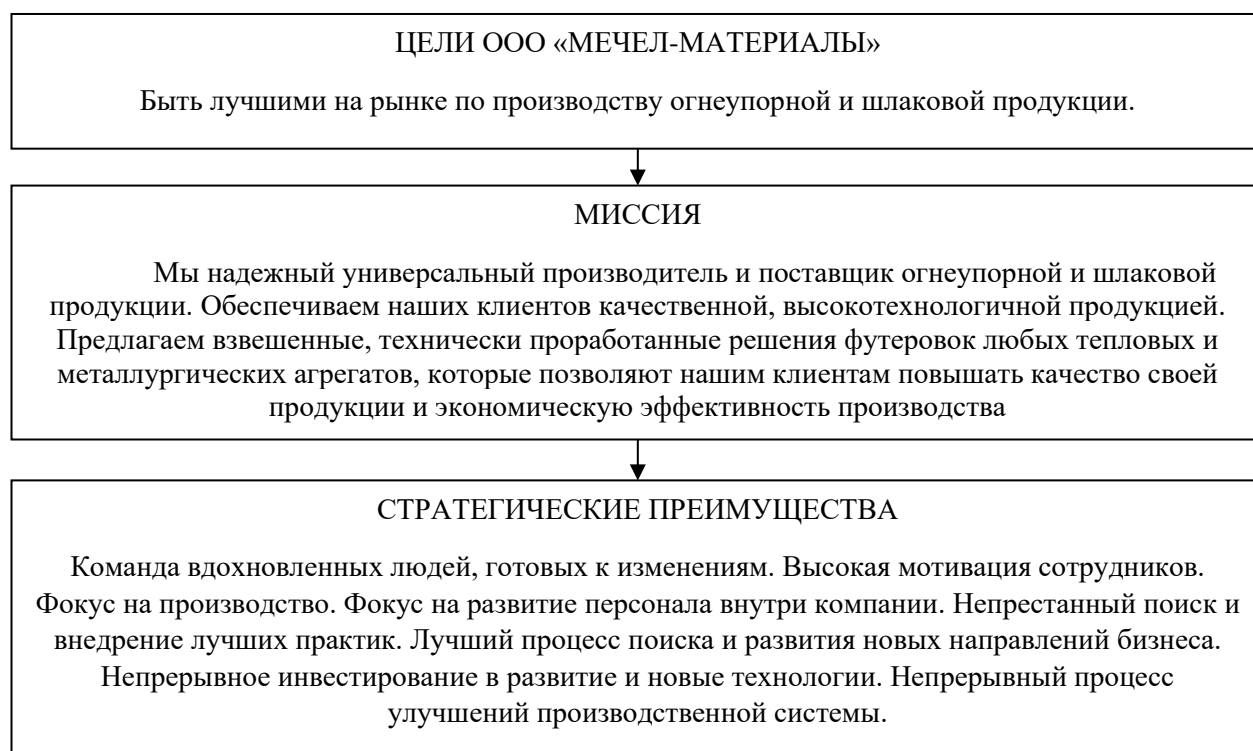


Рисунок 2.1 – Цели, миссия, стратегические преимущества ООО «Мечел-Материалы»

Цели ООО «Мечел-Материалы» имеют качественные характеристики: быть лучшими на рынке по производству огнеупорной и шлаковой продукции и удовлетворение внутренней потребности сотрудников в развитии. При этом они не включают измеримые результаты и величины и не имеют количественные

характеристики. Однако для текущей оценки деятельности исследуемого предприятия на эти цели ориентируются.

В миссии ООО «Мечел-Материалы» отражена специфика производимой продукции, конкретизирован рынок сбыта производственной продукции и преимущественные технологии, отражены принципы деятельности предприятия на рынке. Однако миссия направлена не на все заинтересованные стороны, а лишь только на клиентов, про персонал производственного предприятия в миссии ничего не сказано. При этом в стратегических преимуществах отражены вопросы которые касаются мотивации сотрудников, направлений развития бизнеса и его технологий.

Представим основные финансовые результаты деятельности предприятия в таблице 2.1.

Компания имеет достаточно слаженный коллектив постоянно работающих сотрудников с опытом работы, и в случае необходимости имеет возможность привлечения квалифицированного персонала для выполнения любого поставленного объема работ. Возглавляет управление предприятием генеральный директор Пархомчук Н.В.

Активы компании в России представляют собой крупный производственный комплекс с полным производственным циклом, начиная с подготовки сырья и заканчивая глубокой переработкой шлаков.

ООО «Мечел-Материалы» производит широкий сортамент продукции с преобладающей долей продукции с высокой добавленной стоимостью.

Рассмотрим основные производственные показатели ООО «Мечел-Материалы» за 2018-2020 гг., представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные производственные показатели предприятия ООО «Мечел-Материалы» за 2018-2020 гг., тонн

Показатели	За 2018 год	За 2019 год	За 2020 год	Абсолютное отклонение от аналогичных показателей предыдущего года			Темпы прироста по отношению к аналогичным показателям предыдущего года, %		
				за 2019 год	за 2020 год	за 3 года	за 2019 год	за 2020 год	за 3 года
Огнеупорная продукция	11215	12195	13037	980	11215	1822	8,74	6,90	16,25
Шлак гранулированный	2965	3125	3325	160	2965	360	5,40	6,40	12,14
Щебень доменный, шлаковый	157	321	452	164	157	295	104,46	40,81	187,90
Минеральный порошок МП-1	1065	1498	1739	433	1065	674	40,66	16,09	63,29
Бетонные смеси	5720	5798	5822	78	5720	102	1,36	0,41	1,78
Известь	450	465	493	15	450	43	3,33	6,02	9,56
Известняк Пугачевского месторождения	719	946	1012	227	719	293	31,57	6,98	40,75
Неликвиды	398	413	653	15	398	255	3,77	58,11	64,07
Всего	22689	24761	26533	2072	22689	3844	9,13	7,16	16,94

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют, что по всем видам выпускаемой продукции в ООО «Мечел-Материалы» наблюдается тенденция роста за 3 года.

Так объем реализации огнеупорно продукции за 2020 год составил 13 037 тонн, что выше уровня 2018 года на 1822 тонн или на 16,25%. Наиболее быстрыми темпами расширилось производство щебня доменного и шлакового: прирост за 3 года на 187,9%.

В соответствии с новыми рыночными требованиями в условиях общего спада в экономике, разработана и внедрена технология производства минеральный порошок МП-1 (в 2020 году произведено 1739 тонн). Доля продукции с высокой добавленной стоимостью составила 94 %, в натуральном выражении 24 941,02

тонн, что выше 2019 года на 11 %. Кроме того, продолжается разработка новых видов продукции.

Представим основные финансовые результаты деятельности предприятия в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика основных финансовых результатов деятельности ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг., в млн. руб.

Наименование показателя	За 2018 год	За 2019 год	За 2020 год	Абсолютное отклонение от предыдущего года			Темп прироста по отношению к аналогичным показателям предыдущего года, %		
				за 2019 год	за 2020 год	за 3 года	за 2019 год	за 2020 год	за 3 года
Выручка от продаж (нетто)	4 617	7 725	9 879	3 108	2 154	5 262	67,31	27,88	113,96
Себестоимость реализованной продукции	3 439	5 754	7 970	2 315	2 217	4 532	67,33	38,53	131,80
Валовая прибыль	1 179	1 972	1 909	793	-63	730	67,28	-3,19	61,94
Коммерческие расходы	620	678	498	58	-181	-123	9,35	-26,64	-19,78
Управленческие расходы	125	138	155	13	17	30	10,75	12,34	24,43
Прибыль (убыток) от продаж	434	1 156	1 256	722	101	822	166,31	8,71	189,50
Доходы от участия в других организациях	10	20	30	10	10	20	100,00	50,00	200,00
Проценты к получению	1	1	9	0	8	8	-24,21	1665,47	1238,12
Проценты к уплате	188	126	19	-62	-106	-168	-32,96	-84,57	-89,66
Прочие доходы	997	26	928	-971	902	-70	-97,40	3481,28	-6,98
Прочие расходы	182	499	868	318	368	686	174,94	73,77	377,77
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 073	577	1 336	-496	759	263	-46,21	131,55	24,55
Чистая прибыль (убыток)	1 010	538	1 315	-472	777	305	-46,72	144,31	30,18

Причиной увеличения выручки от реализации выпускаемой продукции в 2020 году является увеличение товарной продукции, рост выручки за 3 года составил 5 262 млн. руб. или на 113,96% (в 2,1 раза) по отношению к 2018 году, однако несмотря на общий прирост продаж за 3 года отмечен рост себестоимости проданной продукции на 131,8% в сравнении с уровнем 2018 года. Если в 2019 году роса и выручка и себестоимость практически пропорционально (рост выручки на 67,31% и рост себестоимость на 67,33%), то в 2020 году себестоимость росла опережающими темпами на 38,53% в то время как выручка выросла только на 27,88%.

В целом за 3 года рост себестоимости составил 4 532 млн. руб. Очевидно, что себестоимость продукции растет гораздо большими темпами чем выручка от продаж и в связи с этим мы наблюдаем существенно меньший прирост валовой прибыли за года – только на 730 млн. руб. или на 61,94%.

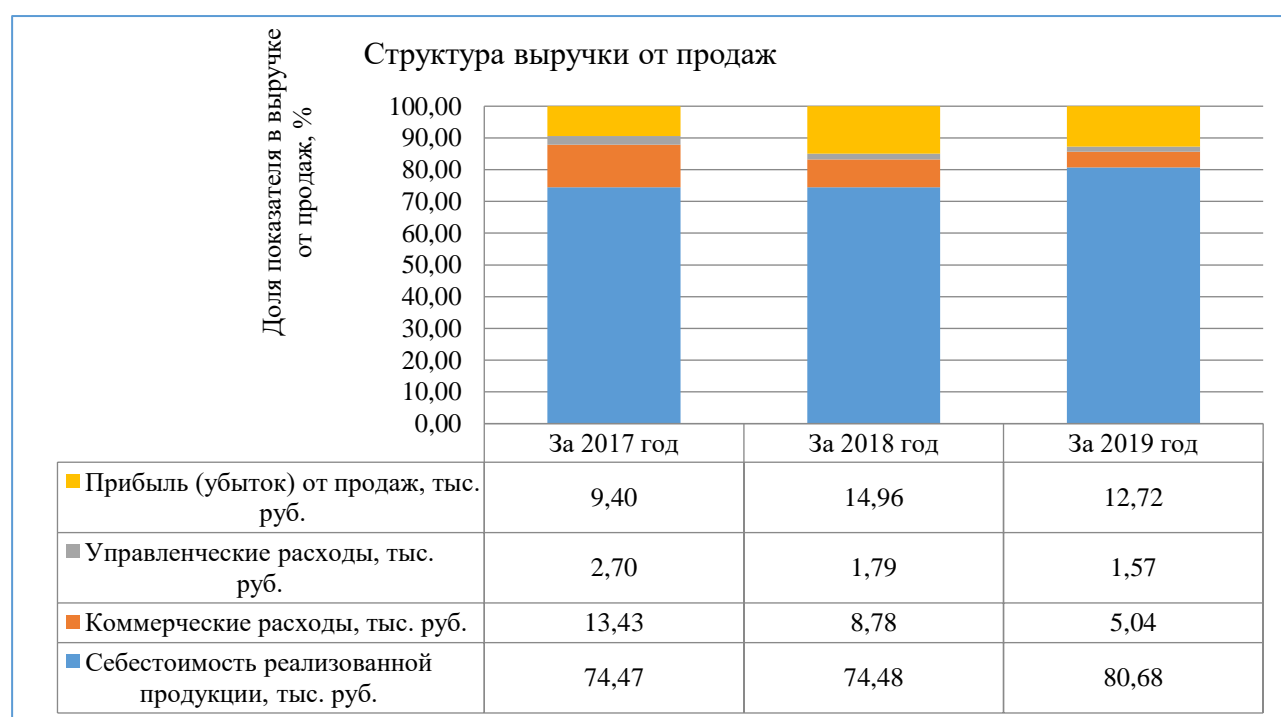


Рисунок 2.2 – Структура выручки от продаж ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг.

Валовая прибыль в 2020 году уменьшилась на 3,19% или на 63 млн. руб. по сравнению с 2019 годом, и составила 1909 млн. руб. Основная причина –

опережающее увеличение себестоимости (38,53%) при небольшом росте продаж и выручки (на 27,88%).

В исследуемом периоде несмотря на существенный рост продаж за 3 года на 113,96%, коммерческие расходы снижались на 19,78%, их доля в выручке продаж снизилась с 13,43% в 2018 году до 5,04% в 2020 году, таким образом, предприятие тратит все меньше сил на продвижение продукции, чем растут продажи. Управленческие расходы за 3 года выросли только на 24,43%, в связи с этим их доля также снизилась с 2,7% в 2018 году до 1,57% в 2020 году.

В связи с вышесказанным прибыль от продаж ООО «Мечел-Материалы» за 3 года выросла аж на 822 млн. руб. или на 189,5%, это очень низкий показатель роста по отрасли, в среднем прирост на 63% в год.

И основная деятельность приносит предприятию небольшую прибыль, и прочие виды деятельности прибыльны: так положительное сальдо от прочих видов деятельности в 2018 году составило 639 млн. руб., а в 2020 году существенно снизилось и составило 80 млн. руб. Отметим, что только в 2019 году наблюдалось отрицательное сальдо от прочих видов деятельности.

В связи с вышесказанным рост чистой прибыли за 3 года составил 305 млн. руб. или на 30,18%.

В целом динамика финансовых результатов в период 2018 – 2020 гг. очень положительная: рост выручки, рост прибыли, однако есть и отрицательные тенденции: рост себестоимости опережающими темпами, сокращение темпов роста продаж.

2.2. Кадровый аудит организации ООО «Мечел-Материалы»

Структура управления – это состав и соотношение внутренних звеньев предприятия: отделов, подразделений, лабораторий, цехов и так далее, составляющих единый, хозяйственный объект.

Структура управления ООО «Мечел-Материалы» представлена в Приложение А.

На предприятии ООО «Мечел-Материалы» действует линейно-функциональная структура управления. Эта структура управления основывается на функциональном разделении полномочий руководителей и линейном подчинении определенных специалистов (работников) соответствующим функциональным руководителям. Достоинство этой структуры управления заключается в том, что обеспечивается однозначное и оперативное руководство по каждому виду работ (высокая компетентность функциональных подразделений). Недостатком является повышение степени обособленности работников различных функциональных подразделений и служб, вынесение всех вопросов их взаимодействия на уровень руководителя организации (длительная процедура принятия решений, снижена ответственность, больше несогласованности в решениях).

Исполнительными органами общества, осуществляющими руководство текущей деятельностью Общества, являются Правление и Генеральный директор Общества.

Аппарат управления руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, определяет техническую политику и направления технического развития предприятия, организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, организует бухгалтерский учет в обществе, формирует единую экономическую политику комплекса, организует работу по обеспечению подбора, расстановки кадров, обеспечивает комплекс материально-техническими ресурсами.

Для проведения кадрового аудита необходимо проанализировать структуру и состав персонала компании.

Таблица 2.3 - Анализ обеспеченности ООО «Мечел-Материалы» трудовыми ресурсами за 2018 – 2020 гг.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное изменение		Темп роста, в %	
				2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
Среднесписочная численность, чел.	1368	1693,5	2008,5	325,5	315	123,79	118,60
В том числе:							

Окончание таблицы 2.3

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное изменение	Темп роста, в %		
				2019 к 2018	2020 к 2019	2019 к 2018	2020 к 2019
работники, занятые в производстве	794	1002	1215	208	213	126,20	121,26
работники, занятые в обслуживании производства	300	281,5	413,5	-18,5	132	93,83	146,89
специалисты	175	285	245	110	-40	162,86	85,96
руководители	99	125	135	26	10	126,26	108,00

Данные таблицы 2.3 показывают, что среднесписочная численность ООО «Мечел-Материалы» в 2020 году составляет только 118,6% от уровня 2019 года, а поскольку предыдущий анализ выявил рост экономических показателей и рост масштаба производства, то наблюдается недостаток персонала, рост в 2019 году на 23,79% и дальнейший прирост в 2020 году еще на 18,6%. Согласно штатному расписанию имелся недостаток персонала в 2018 году 124 человека и в 2020 году еще на 89 человек.

Численность рабочих ежегодно увеличивается, растет обеспеченность работниками, занятыми в производстве в 2019 году на 26,20% и в 2020 году еще на 21,36%. А вот работников, занятых в обслуживании производства в 2019 году существенно не хватало и снижение составило 6,2%, в 2020 году рост аж на 46,89%.

А вот на фоне роста рабочих рост руководителей в 2020 году на 10 человек кажется не достаточным – прирост в 2020 году только на 8%, да и управленческие расходы на предприятии в течение трех лет снижались.

Численность специалистов также сокращалась в 2020 году аж на 15%.

Таким образом, ООО «Мечел-Материалы» обеспечено рабочими и руководителями, а вот специалистов достаточно мало и их численность сокращается. Известно, что если в организации наблюдается рост категории рабочих и руководителей, то это оправдано при росте объемов выпуска продукции и повышения эффективности работы персонала, в данном случае на фоне роста

производства продукции наблюдается сокращение вспомогательных работников и специалистов – что очень негативно может сказаться на технологию производства и качество работы.

Таким образом, необходимо отметить, что минусом в обеспечении кадрами можно назвать снижение специалистов в 2020 году на 40 человек, т. е существует недостаток специалистов в ООО «Мечел-Материалы» на 15%. Это значит, что в основном это нехватка людей, обладающих необходимыми знаниями, квалификацией и навыками.

Необходимо также проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Выполним анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Мечел-Материалы» и данные сведем в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 - Качественный состав по возрасту в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	Численность рабочих на конец года			Удельный вес, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
По возрасту, лет						
до 35	694	881	1076	45,60	47,24	50,00
от 35 до 55	279	349	376	18,33	18,71	17,47
старше 55	549	635	700	36,07	34,05	32,53
Итого	1522	1865	2152	100,00	100,00	100,00
По образованию:						
начальное профессиональное	568	712	734	37,32	38,18	34,11
среднее профессиональное	626	777	939	41,13	41,66	43,63
высшее профессиональное	328	376	479	21,55	20,16	22,26
Итого	1522	1865	2152	100,00	100,00	100,00
По трудовому стажу, лет:						
до 5	848	971	1178	55,72	52,06	54,74
от 5 до 10	251	337	342	16,49	18,07	15,89
от 10 до 15	164	207	239	10,78	11,10	11,11
от 15 до 20	144	194	205	9,46	10,40	9,53
свыше 20	115	156	188	7,56	8,36	8,74
Итого	1522	1865	2152	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 2.4 видно, что основной возраст работников ООО «Мечел-Материалы» до 35 лет, то есть в 2020 году составляет 50%, что по отношению с 2018 годом увеличилось на 4,4%. Это говорит о молодом коллективе, работающем в ООО «Мечел-Материалы».

Основное количество работников предприятия имеет среднее профессиональное образование, а именно в 2020 году составляет 43,63%, что по отношению с 2018 годом увеличилось на 2,1%. Это говорит о том, что уровень образования является одним из решающих факторов успешного функционирования предприятия.

Основная масса работников - это люди, отработавшие на предприятии до 5 лет, а именно в 2020 году составляет 54,74%, что по отношению к 2018 году немного снизилось на 0,8%. Это говорит о том, что количество работников на предприятии имеют высокий кадровый потенциал.

Качественный состав трудовых ресурсов по профессиям в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.4.

Данные таблицы 2.4 показывают, что наибольший удельный вес на протяжении всего периода приходится на работников, занятых в производстве, их доля правда немного снизилась с 66% в 2018 году до 60,49% в 2020 году, в то время как увеличилась доля работников, занятых в обслуживании производства, это может быть связано с устареванием оборудования и увеличения затрат времени на ремонт и обслуживание.

Анализ движения персонала в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ движения персонала в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг.

Показатели	Значения показателей			Абсолютное изменение		
	2018	2019	2020	2019 к 2018	2020 к 2019	за 3 года
1. Принято	451	512	535	61	23	84

Окончание таблицы 2.5

Показатели	Значения показателей			Абсолютное изменение		
	2018	2019	2020	2019 к 2018	2020 к 2019	за 3 года
2. Выбыло, в том числе:	143	169	248	26	79	105
2.1. По собственному желанию	79	112	175	33	63	96
2.2. В связи с призывом в армию	3	3	2	0	-1	-1
2.3. В связи с уходом на пенсию	54	42	49	-12	7	-5
2.4. Уволено за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	7	12	22	5	10	15
3. Среднесписочная численность	1368	1693,5	2008,5	325,5	315	640,5
3.1. Численность на начало года	1214	1522	1865	308	343	651
3.2. Численность на конец года	1522	1865	2152	343	287	630
4. Коэффициент оборота по приему работников	32,97	30,23	26,64	-2,73	-3,60	-6,33
5. Коэффициент оборота по выбытию работников	10,45	9,98	12,35	-0,47	2,37	1,89
6. Коэффициент текучести кадров	6,29	7,32	9,81	1,04	2,49	3,52
7. Коэффициент постоянства состава	45,32	49,66	53,87	4,34	4,21	8,55

Рассчитаем основные коэффициенты движения персонала ООО «Мечел-Материалы»:

Коэффициент оборота по приему на работу персонала ($K_{\text{прием}}$).

$$K_{\text{прием}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100, \quad (6)$$

где $K_{\text{приема}}$ - коэффициент приема кадров (коэффициент оборота по приему персонала);

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ - численность работников, принятых на работу за данный период;

$\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}$ – среднесписочная численность работников за данный период.

$$K_{\text{прием}} 2018 \text{ год} = \frac{451}{1368} \cdot 100 = 32,97\%.$$

$$K_{\text{прием}} 2019 \text{ год} = \frac{512}{1693,5} \cdot 100 = 30,23\%.$$

$$K_{\text{прием}} 2020 \text{ год} = \frac{635}{2008,5} \cdot 100 = 26,64\%.$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{ув}}$).

$$K_{\text{ув}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100, \quad (7)$$

где $K_{\text{ув}}$ – коэффициент увольнения (коэффициент оборота по выбытию);

$\text{Ч}_{\text{ув}}$ – число уволенных работников по всем причинам за данный период.

$$K_{\text{ув}} = 2018 \text{ год} = \frac{143}{1368} \cdot 100 = 10,45\%.$$

$$K_{\text{ув}} = 2019 \text{ год} = \frac{169}{1693,5} \cdot 100 = 9,98\%.$$

$$K_{\text{ув}} = 2020 \text{ год} = \frac{248}{2008,5} \cdot 100 = 12,35\%.$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тек.кадр}}$).

$$K_{\text{тек.кадр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ув}}^{\text{соб.ж}} + \text{Ч}_{\text{ув}}^{\text{нар}}}{\text{Ч}_{\text{ср.спис.}}} \cdot 100, \quad (8)$$

где $K_{\text{тек.кадр}}$ – коэффициент текущих кадров;

$\text{Ч}_{\text{ув}}^{\text{соб.ж}}$ – число уволенных по собственному желанию;

$\text{Ч}_{\text{ув}}^{\text{нар}}$ – число уволенных за нарушения дисциплины.

$$K_{\text{тек.кадр}} 2018 \text{ год} = \frac{79+7}{1368} \times 100 = 6,29\%.$$

$$K_{\text{тек.кадр}} 2019 \text{ год} = \frac{112+12}{1693,5} \times 100 = 7,32\%.$$

$$K_{\text{тек.кадр}} 2020 \text{ год} = \frac{175+22}{2008,5} \times 100 = 9,81\%.$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{пост.кадр}}$).

$$K_{\text{пост.кадр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{р}}^{\text{пост}}}{\text{Ч}_{\text{р}}^{\text{сред.спис}}} \cdot 100, \quad (9)$$

где $K_{\text{пост.кадр}}$ – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{р\text{ пост}}$ – число работников, постоянно работавших в определенный период.

$$K_{\text{пост. кадр}} \text{ 2018 год} = \frac{620}{1368} \times 100 = 90,91\%.$$

$$K_{\text{пост. кадр}} \text{ 2019 год} = \frac{841}{1693,5} \times 100 = 87,65\%.$$

$$K_{\text{пост. кадр}} \text{ 2020 год} = \frac{1082}{2008,5} \times 100 = 83,92\%.$$

Таким образом, из динамики коэффициентов можно сделать следующие выводы: коэффициент оборота по приему за три года снизился на 6,33 процентных пункта несмотря на то, что ежегодно количество принятых на работу увеличивается с 451 человека в 2018 году до 535 человек в 2020 году, это показывает то, что действующая система подбора и отбора кандидатов не является эффективной.

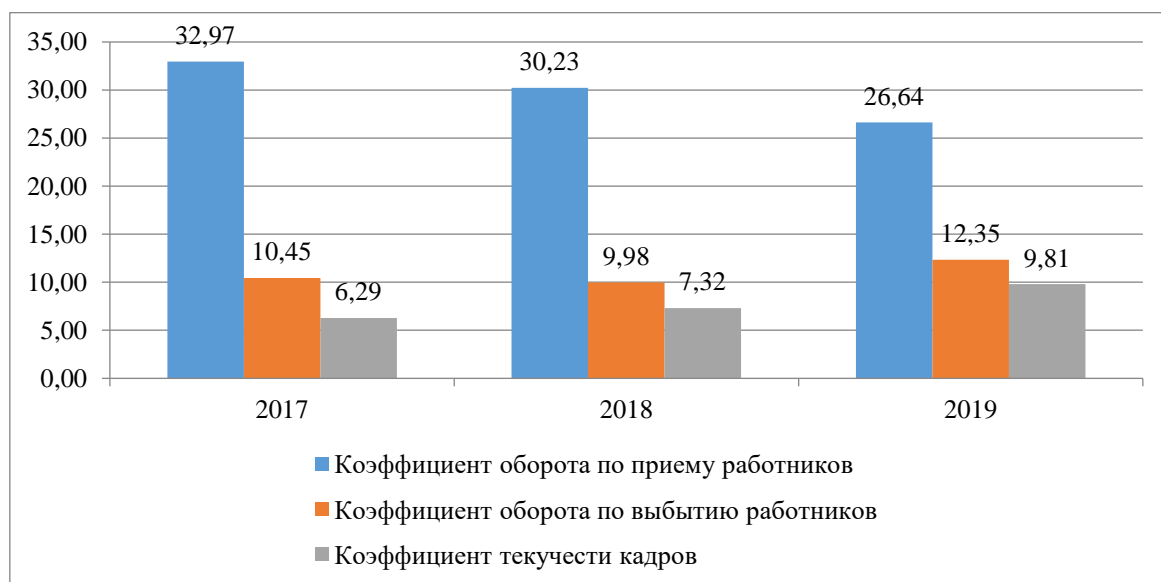


Рисунок 2.3 – Оценка динамики показателей движения рабочей силы в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг.

Оценка динамики показателей движения рабочей силы в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг. представлена на рисунке 2.3.

Коэффициент оборота по выбытию существенно увеличился в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 2,37 процентных пункта и по сравнению с уровнем 2018 года на 1,89 п. п. и составил в 2020 году 12,35%, так как количество выбывших работников за три года выросло на 105 человек.

Коэффициент текучести кадров очень высокий по отрасли и ежегодно растет, увеличение за 3 года на 3,52 процентных пункта, так как количество уволившихся по собственному желанию увеличивается, люди не удовлетворены работой в организации, условиями труда, заработной платой.

Коэффициент постоянства состава немного вырос на 8,55 п. п., так как количество работников, проработавших весь год выросло на 462 человека.

Таким образом, был проведен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами ООО «Мечел-Материалы». Было выявлено, что ООО «Мечел-Материалы» обеспечено рабочими и руководителями, а вот специалистов достаточно мало и их численность сокращается. Известно, что если в организации наблюдается рост категории рабочих и руководителей, то это оправдано при росте объемов выпуска продукции и повышения эффективности работы персонала, в данном случае на фоне роста производства продукции наблюдается сокращение вспомогательных работников и специалистов – что очень негативно может сказаться на технологию производства и качество работы. Было выявлено, что основной возраст работников ООО «Мечел-Материалы» до 35 лет, то есть в 2020 году составляет 50%, что по отношению с 2018 годом увеличилось на 4,4%. Это говорит о молодом коллективе, работающем в ООО «Мечел-Материалы».

Наибольший удельный вес на протяжении всего периода приходится на работников, занятых в производстве, их доля правда немного снизилась с 66% в 2018 году до 60,49% в 2020 году, в то время как увеличилась доля работников, занятых в обслуживании производства, это может быть связано с устареванием оборудования и увеличения затрат времени на ремонт и обслуживание.

Коэффициент текучести кадров очень высокий по отрасли и ежегодно растет, увеличение за 3 года на 3,52 процентных пункта, так как количество уволившихся по собственному желанию увеличивается, люди не удовлетворены работой в организации, условиями труда, заработной платой.

2.3. Анализ системы подбора и отбора персонала

ООО «Мечел-Материалы» – компания специализируется на производстве и продаже огнеупорной шамотной продукции, извести обожженной, известняка.

ООО «Мечел-Материалы» – это клиентоориентированная компания, ее миссия заключается в обеспечении клиентов качественной огнеупорной и шлаковой продукцией, которая позволит им повышать экономическую эффективность своего производства.

Рассмотрим опыт подбора и отбора персонала в производственном предприятии ООО «Мечел-Материалы».

Отбором и подбором персонала в ООО «Мечел-Материалы» занимается служба по работе с персоналом, которую возглавляет директор по персоналу, место службы в общей структуре управления ООО «Мечел-Материалы» представлена в приложение А.

Структура службы представлена на рисунке 2. 4.

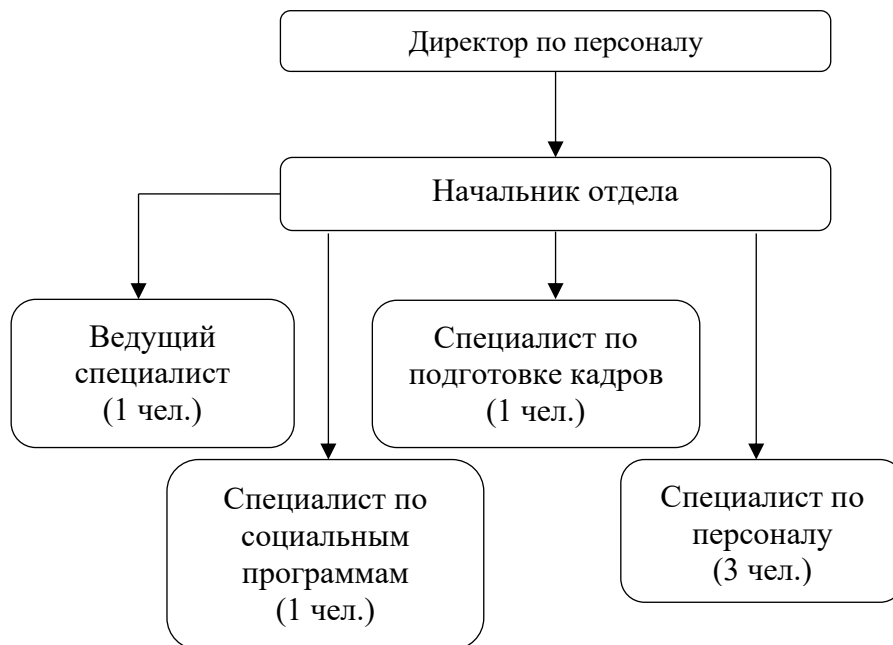


Рисунок 2. 4 – Структура отдела кадров

Отдел имеет линейную структуру, численность персонала отдела – 8 человек.

Главная цель подбора и отбора персонала на производственном предприятии ООО «Мечел-Материалы» заключается в формировании коллектива сотрудников, которые через достижение высоких личностных результатов, обеспечивают стабильный рост всего предприятия.

В настоящее время служба управления персоналом играет все более значимую роль в структуре организаций. Подбор кадров и их расстановка становятся важным аспектом создания хорошего коллектива и условием эффективности труда. Это функциональное подразделение способствует нормальному функционированию организации.

В направлении деятельности службы управления персоналом относится множество задач, среди которых:

- планирование кадровой политики предприятия;
- определение потребности предприятия в кадрах;
- прием на работу новых сотрудников и их адаптация;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- обеспечение безопасных условий и охраны труда;
- ведение кадрового делопроизводства;
- внедрение инновационных методов управления персоналом т.д.

Сегодня одной из основных задач службы управления персоналом, способствующих успешному функционированию компании, является отбор, расстановка и подготовка кадров.

Для успешной работы компании ей необходим высококвалифицированный персонал. Требования к качеству кадров в современном обществе достаточно высоки, а на рынке наблюдается дефицит квалифицированных сотрудников. В этом случае компании может сама нанять необходимых сотрудников, а затем вырастить из них высококлассных специалистов.

Профессиональный отбор и расстановка кадров – это одна из наиболее значимых функций управления персоналом. Она лежит в основе создания

качественного штата персонала, способного привести бизнес к процветанию, а также к дальнейшему развитию.

Отбор персонала в ООО «Мечел-Материалы» может быть внутренним и внешним. К внутреннему относят такой вид заполнения вакансий, при котором организация ищет кандидатов на должность внутри организации; внешний отбор заключается в поиске кандидатов на стороне.

В зависимости от специальности подбор персонала в ООО «Мечел-Материалы» может осуществляться за счет сотрудников самой организации или за счет внешних ресурсов.

К внешним источникам относятся: СМИ; различные агентства по трудоустройству; ВУЗы, школы бизнеса; Интернет-ресурсы.

К внутренним источникам относятся: кадровый резерв; внутрифирменный конкурс на замещение вакансии; ротация; совместительство. В ООО «Мечел-Материалы» лидирует внутрифирменный конкурс, т.е. перед тем, как приступить к поиску кандидатов вне организации, компания практикует размещение объявления о работе внутри самой компании. Преимущества этой практики состоят в том, что люди, участвующие в отборе, могут заранее знать кандидатов на эту должность, их качества как работников.

К основным методам отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» можно отнести:

1. Собственная база кандидатов – некоторые соискатели напрямую предлагают компаниям своим кандидатуры, и даже если в настоящее время нет подходящих вакансий, кадровая служба может сохранить контактные данные, тем самым создавая базу кандидатов на работу;

2. Государственные центры занятости – одним из плюсов этого метода является большой выбор специалистов, с другой стороны, есть вероятность встретить низкоквалифицированные кадры;

3. Профессиональные кадровые агентства – высокая стоимость таких служб зачастую полностью оправдывает себя. Кадровые агентства помогут вам отобрать

необходимого кандидата, который будет соответствовать требованиям вашей компании;

4. Сотрудничество с учебными заведениями – прекрасный способ для отбора молодых специалистов с перспективой развития и долгосрочной работы;

5. Сайты поиска работы и СМИ – один из современных и популярных способов отбора кандидата. Компания может как разместить объявление о поиске сотрудников, так и лично просмотреть резюме кандидатов, которые предлагают свои услуги, на сайте;

6. Наем работников по рекомендациям – способ, который часто используют маленькие компании. Он заключается в том, что когда на предприятии открывается какая-то вакансия, то кандидатом может узнать о ней благодаря работникам этого же предприятия;

7. Лизинг персонала – предоставление агентством своих работников на время, в период поиска кандидатов на вакантное место, которое не может быть быстро закрыто, или в период нетрудоспособности одного из сотрудников.

Итак, на производственном предприятии ООО «Мечел-Материалы» используют два различных источника подбора и отбора персонала: внутренний и внешний, их различие состоит в том, что внутренний источник найма персонала предполагает выбор сотрудников из собственного персонала производственного предприятия. Внешний источник найма персонала предполагает выбор сотрудников извне.

Зачастую в организациях сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных мест и только лишь в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Такие методы укрепляют взаимоотношения внутри коллектива.

Еще одним популярным методом набора персонала является совмещение профессий. Данный метод применяют при совмещении должностей работников организации, когда объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время. В отечественных компаниях часто встречается совмещение профессий.

К основным достоинствам внутренних источников привлечения кандидатов можно отнести: снижение затрат на подбор и обучение персонала, уменьшение текучести кадров, отсутствие длительной адаптации. К недостаткам – повышение квалификации или переподготовка требует временных и финансовых затрат, а также возникновение конфликтных ситуаций в процессе конкурентного отбора между сотрудниками организации.

К недорогому способу подбора персонала также можно отнести прелиминаринг, с помощью которого привлекаются к работе путем прохождения практики и стажировки молодых специалистов. Но следует подчеркнуть, что данный метод не подходит для руководящих должностей.

К внешним источникам подбора персонала также относятся кадровые (рекрутинговые) агентства. Они представляют собой компании, которые на платной основе оказывают услуги работодателям, которые связаны с подбором персонала и его управлением в организации. Основной задачей кадрового агентства является проведение комплексной оценки кандидата и его соответствия заявленным требованиям, таким как профессиональный опыт, образование, знания, умения, навыки, а также оценить его поведение, выявить мотивирующие факторы, проанализировать умение проявлять инициативу и готовность развиваться в профессиональной сфере.

Одной из услуг, оказываемых рекрутинговым агентством является хэдхантинг, который представляет собой активный поиск кандидатов, даже если они не заняты поиском работы на данный момент. Зачастую обращаются к этой услуге при поиске редких специалистов или на должности высшего управленческого звена. Для того, чтобы использовать данный вид услуги, кадровому агентству необходимо работать с рекомендациями, социальными сетями и другими методами, чтобы выйти на связь с человеком, так как специалистов такого уровня нет в базах данных.

Наиболее распространенным внешним источником подбора персонала является самостоятельный поиск, который осуществляется через СМИ, но в последнее время из-за развития сети интернет данный метод стал использоваться реже.

Альтернативой данному методу служит поиск персонала через специализированные сайты.

К преимуществам внешних источников привлечения кандидатов относятся: появление новых идей, которые способствуют развитию организации, удовлетворение потребности в кадрах, большой выбор среди кандидатов, к недостаткам – затраты на привлечение кандидатов, длительная адаптация.

К внешним источникам подбора кандидата относятся:

- государственные и коммерческие агентства по трудовому устройству;
- учебные заведения высшей или средней специализации;
- клиенты и поставщики;
- организации-конкуренты;
- люди, случайно зашедшие в организацию в поисках вакансии;
- радио-теле каналы;
- информирование через средства массовой информации: газеты, журналы, доски объявлений, почтовые ящики, флаерный метод на улице и т. д.

Основная масса организаций отдаёт предпочтение производить набор кандидатов в основном из внутренних резервов (личного персонала). Продвижение по служебной лестнице внутренних кандидатов обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и укрепляет отношения работников к своей организации. Главным недостатком внутреннего резерва кандидатов является то, что в организацию нет вливания новых кадров, взглядов и идей, что непременно может привести к застою организации.

ООО «Мечел-Материалы» чаще всего пользуется тремя основными механическими методами отбора кандидатов:

1. Конкурс основанием представляется принцип соревнований при выборе кандидатуры. Преимущество данного метода в том, что дается возможность принять участия огромному кругу кандидатов.

2. Свободный набор – основывается на работе кадровых служб данной организации по подбору персонала на определенные должности. Недостатками данного метода является малое количество кандидатур, принимающих участие в данном методе.

3. Удовлетворение формальным критериям – работает в основном с последними (должностной номенклатурой директоров и специализированных кандидатов, квалифицированными кадрами и др.). Недостатком этого метода является невозможность отобразить емкое содержание требований к кандидату.

Эти методы представляются в виде кадровых моделей:

- модель эталона – способ отбора кандидатов в основе предполагаемого некоего эталона (набор профессиональных компетенций, а также предлагаемого лучшего кандидата из всех имеющихся);

- модель прополки – способ отбора, применяемый в ограниченном кругу кандидатов, в одной организации. Эта модель представляет собой замену низкоквалифицированного кандидата на высококвалифицированного специалиста;

- модель делегирования – способ отбора из большого круга кандидатов на конкурсной основе (построение кандидатов больших компаний, органов власти и др.)

Самыми общепринятыми методами в отборе кандидатов, считается деловые игры, аналитическое анкетирование, тесты с использованием психологического подхода, рассмотрения отзывов, собеседование, составление профессиограммы. Использование данных методов напрямую зависит от качественной оценки кандидата.

Таким образом, результат отбора персонала зависит от четко продуманной программы действий, с использованием эффективных методов отбора и выбора источников привлечения кандидатов. При этом необходимо помнить, что постоянное обновление кандидатов в организации, может привести к текучести кадров, что повлечет за собой негативное воздействие на деятельность всей организации. Главной задачей организации при отборе персонала для получения

эффективного результата является применение методов, отвечающих целям организации.

В ООО «Мечел-Материалы» применяют такую управленческую технологию при подборе и отборе персонала как формирование кадрового резерва из внутренних источников производственного предприятия. Отметим, что кадровым резервом называют подход в управлении персоналом, который заключается в отборе части сотрудников предприятия для дальнейшего их продвижения по карьерной лестнице.

Функции по формированию кадрового резерва возложены на начальника отдела развития персонала (отдел персонала). Одним из основополагающих документов, в компании ООО «Мечел-Материалы» которые определяют развитие персонала, является «Положение о кадровом резерве на предприятии». Настоящим Положением определяются:

- 1) основные правила и порядок формирования кадрового резерва в ООО «Мечел-Материалы»;
- 2) основные формы и методы подготовки сотрудников, которые зачислены как кандидаты в резерв компании в ООО «Мечел-Материалы»;
- 3) порядок назначения кандидатов на должности в компании;
- 4) указаны полномочия и обязанности должностных лиц, которые отвечают за отбор подготовку и формирование кадрового резерва.

Принципы и источники формирования кадрового резерва в ООО «Мечел-Материалы», рассмотрим их в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Принципы и источники формирования кадрового резерва

Принципы формирования кадрового резерва	Источники формирования кадрового резерва
1. Актуальность кадрового резерва в ООО «Мечел-Материалы» (существование реальной потребности в замещении должностей)	1. Руководящие работники аппарата управления ООО «Мечел-Материалы», филиалов компании в г. Златоусте, в г. Ижевске, в г. Белорецке
2. Соответствие отдельного кандидата типу резерва и должности (соблюдение требований к квалификации кандидатов для определенных должностей)	2. Ведущие и главные специалисты производственного предприятия ООО «Мечел-Материалы»

Окончание таблицы 2.6

Принципы формирования кадрового резерва	Источники формирования кадрового резерва
3. Перспективность кандидата (заключается в ориентации на рост в профессии, образовании кандидата, возраст, стаж работы на конкретной должности, динамика в целом карьеры, состояние здоровья кандидата)	3. Специалисты, которые имеют необходимое образование и положительно зарекомендовали себя в хозяйственной деятельности производственного предприятия ООО «Мечел-Материалы»
	4. Молодые специалисты, которые успешно прошли стажировку в производственном предприятии ООО «Мечел-Материалы»

Рассмотрим этапы работы с резервом в ООО «Мечел-Материалы»:

- 1) определяются текущие потребности в создании кадрового резерва;
- 2) формируются требования к кандидатам;
- 3) осуществление отбора кандидатов;
- 4) формирование индивидуального плана, направленного на развитие кандидатов;
- 5) обучение отобранных резервных кадров;
- 6) назначение отобранных резервных кадров на определенную должность.

Этапы работы с резервом в ООО «Мечел-Материалы», зафиксированы в документах, касающихся подготовки резерва.

Отметим, что при найме работников используется следующая шкала оценки лица, проходящего аттестацию.

1. Высокий потенциал. Человек будет работать «на одном дыхании», имеется потенциал для более серьезной работы, т.е. он сможет заниматься работой и занимать должность с более сложными обязанностями и более высоким уровнем ответственности.

2. Средний потенциал. Данный человек будет соответствовать занимаемой должности, также возможно перемещение на другие должности с аналогичными обязанностями и уровнем его ответственности.

3. Низкий потенциал. Данный человек не соответствует компетенциям занимаемой должности.

При приеме на работу руководство смотрит только на 3 уровень, если лицо, проходящее тестирование, набирает больше баллов, то он принят на вакантную должность, если нет – то не принят, однако, на градацию между 1 и 2 уровнем не обращают внимание и не учитывают возможной потенциал будущего работника.

Технология управления карьерой персонала в ООО «Мечел-Материалы» не используется: нет четко разработанного положения кадрового резерва, нет и не разрабатываются индивидуальные планы управления карьерой, хотя руководство осознает значимость внутреннего резервирования и возвращения кадров в собственной организации, чаще всего на средние руководящие посты (и иногда на высшие) принимаются лица из других предприятий или переманиваются с других предприятий города.

Рассмотрим состав кадрового резерва в ООО «Мечел-Материалы» за 2018-2020 годы по специальностям отделов, что представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика состава кадрового резерва в ООО «Мечел-Материалы» за 2018-2020 годы

Показатели	Значения			Абсолютное изменение, чел.		Темпы роста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Оперативный кадровый резерв	70	70	70	0	0	100,00	100,00
юридическое направление	2	2	3	0	1	100,00	150,00
ремонтное направление	26	22	13	-4	-9	84,62	59,09
финансово-экономическое направление	1	1	2	0	1	100,00	200,00
производственное направление	38	42	48	4	6	110,53	114,29
кадровое направление	1	1	2	0	1	100,00	200,00
управленческое направление	2	2	2	0	0	100,00	100,00
Перспективный кадровый резерв	42	39	42	-3	3	92,86	107,69
юридическое направление	0	0	0	0	0	-	-
ремонтное направление	10	6	8	-4	2	60,00	133,33
финансово-экономическое направление	2	2	3	0	1	100,00	150,00
производственное направление	26	28	28	2	0	107,69	100,00
кадровое направление	2	1	1	-1	0	50,00	100,00
управленческое направление	2	2	2	0	0	100,00	100,00
Итого кадровый резерв	112	109	112	-3	3	97,32	102,75

Таблица 2.8 – Изменение структуры кадрового резерва в ООО «Мечел-Материалы» за 2018-2020 годы по направлениям

Показатели	Значения			Абсолютное изменение		Темпы роста, %	
	2018 год	2019 год	2020 год	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Оперативный кадровый резерв	62,50	64,22	62,50	1,72	-1,72	102,75	97,32
юридическое направление	1,79	1,83	2,68	0,05	0,84	102,75	145,98
ремонтное направление	23,21	20,18	11,61	-3,03	-8,58	86,94	57,51
финансово-экономическое направление	0,89	0,92	1,79	0,02	0,87	102,75	194,64
производственное направление	33,93	38,53	42,86	4,60	4,33	113,57	111,22
кадровое направление	0,89	0,92	1,79	0,02	0,87	102,75	194,64
управленческое направление	1,79	1,83	1,79	0,05	-0,05	102,75	97,32
Перспективный кадровый резерв	37,50	35,78	37,50	-1,72	1,72	95,41	104,81
юридическое направление	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
ремонтное направление	8,93	5,50	7,14	-3,42	1,64	61,65	129,76
финансово-экономическое направление	1,79	1,83	2,68	0,05	0,84	102,75	145,98
производственное направление	23,21	25,69	25,00	2,47	-0,69	110,66	97,32
кадровое направление	1,79	0,92	0,89	-0,87	-0,02	51,38	97,32
управленческое направление	1,79	1,83	1,79	0,05	-0,05	102,75	97,32
Итого кадровый резерв	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	100,00	100,00

Данные таблицы 2.8 показывают, что не каждый год удается набрать требуемое число кандидатов в кадровый резерв, в 2019 году недобор резервистов связан с высокой текучестью кадрового состава.

Как видим наибольшие изменения в кадровом резерве происходят по направлениям ремонтного и производственного обслуживания, поскольку данные направления являются ключевыми в деятельности предприятия. В управленческом направлении ни численно ни качественных изменений не было на протяжении более 3-х лет, что свидетельствует об отсутствии карьерного роста для потенциальных резервистов.

Изменения в перспективном кадровом резерве никак не связаны с переходом в оперативный кадровый резерв, на протяжении 3-х лет это было два случая, в целом изменения связаны с выбытием и обновлением персонала предприятия.

Теперь рассмотрим особенности этапов работы с персоналом в ООО «Мечел-Материалы»:

- 1) Прием;
- 2) Начальная профессиональная подготовка (ввод сотрудника в курс дела, стажировка);
- 3) Психологическое сопровождение (поддержка сотрудников в кризисные периоды адаптации);
- 4) Мотивирование и стимулирование;
- 5) Профессиональная подготовка и переподготовка;
- 6) Оценка работы;
- 7) Профессиональная реабилитация (мероприятия по профилактике профессиональной деформации личности, профессиональных заболеваний, мероприятия по восстановлению здоровья и работоспособности);
- 8) Аттестация;
- 9) Увольнение.

При отборе персонала важное значение имеет его оценка. Точность оценки зависит от таких характеристик как валидность (гарантирует, что оцениваются необходимые критерии) и надежность (показывает примерно тот же результат).

К техникам отбора и оценки персонала в ООО «Мечел-Материалы» можно отнести следующие виды:

- 1) Традиционное интервью. Несмотря на то, что оно призвано оценивать профессиональные качества кандидатов, работа усложняется эмоциональными и психологическими аспектами, когда кандидат, не обладающий необходимыми навыками, умеет себя грамотно подать. Достаточно низкий уровень валидности и надёжности.
- 2) Тестирование профессиональных навыков. Помогает отбирать талантливых кандидатов, при этом надежность составляет примерно 30%.

3) Точность личностных и когнитивных тестов. Довольно высокая надежность (70-80%) благодаря сочетанию психологических тестов со способами оценки профессиональных качеств.

4) Интервью по компетенциям и структурированное интервью. Точность составляет 50-60%, позволяет эффективно оценивать квалификацию соискателя.

5) Ассесмент-центр. Метод зачастую применяется для топ-специалистов, материально затратный, высоконадежный.

6) Рекомендации с прошлых мест работы. Низкая точность и валидность из-за возможной эмоциональной окраски отзыва, но может служить дополнительным инструментом при оценке.

Итак, рассмотрим, как происходит процесс поиска, найма и отбора персонала на примере ООО «Мечел-Материалы».

Прежде чем приступить к набору сотрудников вне организации, администрация позволяет своим сотрудникам найти среди своих друзей или родственников, тех, кто хотят подать заявку на работу.

Компания практикует размещение объявления о работе внутри самой компании. Преимущества этой практики состоят в том, что люди, участвующие в отборе, могут заранее знать кандидатов на эту должность, их качества как работников.

После того, как были произведены попытки привлечения персонала с помощью внутренних источников, при неудовлетворительном результате, предприятие применяет внешние источники привлечения персонала. К ним относятся сайты, специализирующие на поиске работы, центры занятости, социальные сети и т.д.

В ООО «Мечел-Материалы» существует система отбора кандидатов в несколько этапов. Для массовых вакансий разработаны тесты способностей и собеседования, а для менеджмента – ассесмент.

Резюме отправляются через электронную почту. Там же и осуществляется поиск открытых позиций. Трудоустройство проходит в 3 ступени:

- заполняется анкета;
- предварительный отбор включает в себя тестирование и видеоинтервью;

– собеседование, тесты, ассесмент.

Заявка отправляется и затем рассматривается системой автоматически. Если оценка анкеты удовлетворительна, то система передает ее сотруднику отдела кадров.

Следующим шагом являются отборочные тесты. Кандидат приглашается на собеседование, если проходит этот этап, в случае если кандидат не прошел этап собеседования, он автоматически получает отказ.

1. Беседа. Целью беседы является общая оценка претендента (внешний вид, адекватность, манеры общения и поведения). Многие организации при такой беседе стараются понять, подходит ли данный кандидат к существующей корпоративной культуре организации.

2. Претендентам, которые прошли этап беседы необходимо заполнить специальную анкету. Здесь основными показателями являются достижения соискателя, его прошлая работа, склад ума, тип мышления и т.д. Вопросы в данной анкете не должны быть сложными и заумными. Здесь же обращается внимание на наличие рекомендаций с прошлых мест работы. Так же используется практика написания автобиографии. По почерку кандидата можно определить его некоторые психофизиологические особенности

3. Интервью. Оно может проводиться по определённым направлениям, с заранее продуманными вопросами. Эти вопросы должны вывести из кандидата всю нужную информацию для кадровиков. Нужно понять какой процент от рабочего времени занимало выполнение его обязанностей на предыдущей работе. Можно узнать об осведомлённости кандидата и о его вовлечённости в современные тенденции. Существуют следующие виды интервью: биографическое, ситуационное, структурированное, интервью по компетенциям, стрессовое интервью.

4. Тестирование. Данный этап необходим для выявления профессиональных умений, знаний и навыков, и его психологических особенностей, личностных качеств и уровень интеллекта.

5. Проверка всех рекомендаций соискателя.

6. Медицинский осмотр. Этот этап проводится в тех случаях, когда задачи, которые будут стоять перед работником, могут выполняться только с учётом особенных требований к здоровью. Если же кандидат не соответствует требованиям организации по медицинским показаниям, то данную работу он не получает, однако в таком случае соискателю может быть предложена и другая вакансия, которая не предполагает таких высоких требований к здоровью

7. Финальный этап. Принятие решения о приёме нового сотрудника. Здесь окончательное решение принимает руководитель организации, основываясь на результатах отчётов отбора.

На руководящие позиции необходимо пройти тестирование способностей, а также различные ситуационные задачи для выявления способностей работы с подчиненными. Кроме того, для выявления лидерских способностей и навыков управленца включены психологические тесты.

После прохождения теста кандидат переходит на последующий этап: собеседование с HR. Собеседование проводится либо лично, либо дистанционно. На данном этапе также применяется тестирование. Только здесь внимание уделяется личным и профессиональным качествам.

Как и в любой другой компании такого уровня, необходимо подготовиться к собеседованию. Часто судьба кандидата зависит от подготовки.

В результате исследования выяснилось, что на данном предприятии преобладает внутренний способ набора персонала, который составляет 60 %. В результате этого появились проблемы внутри коллектива, так как при внутреннем способе набора персонала проявляется напряженность и соперничество между работниками в случае появления кандидатов на должность управляющего, что негативно сказывается на социально-психологическом климате в коллективе.

Еще одной проблемой отбора персонала на предприятии является ограниченные способы оценки кандидатов. В результате чего может произойти ошибочный выбор сотрудника на конкретную должность.

Также работники отдела кадров не являются специалистами в отдельно взятой сфере, соответственно им сложно оценить уровень профессиональной компетентности работника, и поэтому данная работа ложится на руководителя подразделения.

Исходя из полученных результатов, можно понять, что необходимо учитывать различные методы и факторы с целью избежания ошибок при подборе кандидатов. Необходимо заранее определить какие инструменты будут использоваться на собеседовании при отборе.

Рассмотрим документационное обеспечение при найме персонала в ООО «Мечел-Материалы»:

– заявление о приеме на работу с указанием должности, на которую претендует принимаемый сотрудник

– приказ о приеме на работу;

– личная карточка (по форме № Т-2);

– заявление о предоставлении стандартного налогового вычета на содержание детей с приложением необходимых документов;

– договор о материальной ответственности сотрудника;

– согласие работника на обработку персональных данных;

– трудовой договор.

Для заполнения кадровых документов в ООО «Мечел-Материалы» необходимы следующие документы работника:

– паспорт (или иной документ удостоверения личности);

– трудовая книжка;

– военный билет;

– документ об окончании учебного заведения;

– страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

– свидетельство о постановке на учет в налоговом органе.

Итак, подведем итоги.

При разработке системы найма персонала в организации ООО «Мечел-Материалы» устанавливаются критерии отбора персонала.

Таблица 2.9 – Критерии отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы»

Категория персонала	Критерии отбора
Младший обслуживающий персонал	биржа труда
Руководители высшего звена	использование собственных сотрудников, прежние сотрудники компании или знакомые руководства
Руководители среднего звена	использование собственных сотрудников
Специалисты и менеджеры	биржа труда, интернет-портал биржа.ru
Инженеры-конструкторы	биржа труда, интернет-портал биржа.ru, вуз

Чаще всего на ООО «Мечел-Материалы» преимущественно служащие и специалисты нанимаются на работу при помощи биржи труда и интернет-портал биржа.ru, а вот руководители среднего и высшего звена из внутренних источников на предприятии. Источники комплектования кадров на предприятии представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Источники комплектования кадров на предприятии ООО «Мечел-Материалы»

Источники комплектования кадров	
Внутренние	Внешние
<p>1. Использование собственных сотрудников По возможности сообщите прежде всего вашим сотрудникам о вакансиях и новых должностях. Некоторые компании платят им небольшую премию за рекомендацию каждого нового сотрудника.</p> <p>2. Прежние сотрудники компании или знакомые руководства</p>	<p>4. Биржа труда В каждом городе или регионе ведется учет зарегистрированных безработных, среди которых можно подобрать необходимый персонал.</p> <p>5. Интернет-портал биржа.ru</p> <p>6. ВУЗы</p>

Основные этапы отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы» представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Этапы отбора персонала на предприятии ООО «Мечел-Материалы»

№ п. п.	Этап отбора персонала	Содержание работы	Ответственный
1	Предварительный отбор	Поиск кандидата на основе заявленной вакансии и требований руководства, поиск в портале биржа.ru или из собственных источников, биржа труда.	Менеджер отдела кадров
2	Личный или телефонный контакт с отобранными по первому этапу кандидатами	Контакт с отобранными по первому этапу кандидатами, общение и узнавание необходимой информации о возможностях и опыте работы кандидата. Если кандидат отвечает заявленным требованиям, то приглашение кандидата на собеседование	Менеджер отдела кадров
3	Анализ представленных кандидатами документов – собеседование	Анализ представленных кандидатами документов и проведение собеседования на те же темы, что и по телефону, но уже личный контакт и составление собственного впечатления. Если кандидат отвечает заявленным требованиям, то приглашение кандидата на собеседование с руководителем подразделения	Начальник отдела кадров
4	Собеседование-интервью с кандидатами с руководителем линейного подразделения	Собеседование-интервью с кандидатами с руководителем линейного подразделения	Начальник отдела кадров, руководитель линейного подразделения
5	Прием работника на испытательный срок	Прием работника на испытательный срок	Начальник отдела кадров
6	Оформление трудового договора	Оформление трудового договора	Начальник отдела кадров

В целом, управленческая технология подбора и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы» как функция способствует формированию состава сотрудников предприятия, обеспечивающая его конкурентоспособность на рынке при учете интересов производственного предприятия и его персонала.

Интервью со специалистами отдела подбора персонала показало, что им приходится решать задачи быстрого и массового подбора, работать с большим потоком кандидатов, при этом рутинные задачи занимают порядка 30% рабочего

времени. Это отрицательно сказывается на скорости и качестве закрытия вакансии, продолжительности адаптации и ее содержании. Хронометраж рабочего дня специалиста-рекрутера подтвердил наши наблюдения (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Показатели затрат рабочего времени специалиста-рекрутера в отделе кадров ООО «Мечел-Материалы»

Наименование операции	Затраты времени	
	мин	% от раб. дня
Размещение информации о вакансии	40	8,33
Проведение телефонных переговоров с потенциальными кандидатами	45	9,38
Работа с почтой и написание электронных сообщений, писем-уведомлений	130	27,09
Формирование базы кандидатов	145	30,21
Поиск кандидатов по базе	30	6,25
Проведение Skype-интервью	75	15,63
Прочие действия	15	3,11
Итого	480	100,00

Таким образом, в течение рабочего дня специалист продуктивно может отработать только одну-две заявки на закрытие вакансии, при том, что, как правило, у него в «портфеле заказов» может быть до 15 заявок на различные должностные позиции.

В этой ситуации специалистами отдела подбора персонала высказывается положительное отношение к автоматизации рабочих процессов.

Для оценки эффективности существующей системы найма, отбора и подбора кадров проведем кадровый аудит.

Анализ обеспеченности ООО «Мечел-Материалы» трудовыми ресурсами за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.4.

Данные таблицы 2.4 показывают, что среднесписочная численность ООО «Мечел-Материалы» в 2020 году составляет только 118,6% от уровня 2019 года, а поскольку предыдущий анализ выявил рост экономических показателей и рост масштаба производства, то наблюдается недостаток персонала, рост в 2019 году на 23,79% и дальнейший прирост в 2020 году еще на 18,6%. Согласно штатному

расписанию имелся недостаток персонала в 2018 году 124 человека и в 2020 году еще на 89 человек.

Численность рабочих ежегодно увеличивается, растет обеспеченность работниками, занятыми в производстве в 2019 году на 26,20% и в 2020 году еще на 21,36%. А вот работников, занятых в обслуживании производства в 2019 году существенно не хватало и снижение составило 6,2%, в 2020 году рост аж на 46,89%.

А вот на фоне роста рабочих рост руководителей в 2020 году на 10 человек кажется не достаточным – прирост в 2020 году только на 8%, да и управленческие расходы на предприятии в течение трех лет снижались.

Численность специалистов также сокращалась в 2020 году аж на 15%.

Таким образом, ООО «Мечел-Материалы» обеспечено рабочими и руководителями, а вот специалистов достаточно мало и их численность сокращается. Известно, что если в организации наблюдается рост категории рабочих и руководителей, то это оправдано при росте объемов выпуска продукции и повышения эффективности работы персонала, в данном случае на фоне роста производства продукции наблюдается сокращение вспомогательных работников и специалистов – что очень негативно может сказаться на технологию производства и качество работы.

Так же необходимо отметить, что минусом в обеспечении кадрами можно назвать снижение специалистов в 2020 году на 40 человек, т. е существует недостаток специалистов в ООО «Мечел-Материалы» на 15%. Это значит, что в основном это нехватка людей, обладающих необходимыми знаниями, квалификацией и навыками.

Необходимо также проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Выполним анализ качественного состава трудовых ресурсов ООО «Мечел-Материалы» и данные сведены в таблицу 2.4.

Из таблицы 2.4 видно, что основной возраст работников ООО «Мечел-Материалы» до 35 лет, то есть в 2020 году составляет 50%, что по отношению с

2018 годом увеличилось на 4,4%. Это говорит о молодом коллективе, работающем в ООО «Мечел-Материалы».

Основное количество работников предприятия имеет среднее профессиональное образование, а именно в 2020 году составляет 43,63%, что по отношению с 2018 годом увеличилось на 2,1%. Это говорит о том, что уровень образования является одним из решающих факторов успешного функционирования предприятия.

Основная масса работников- люди, отработавшие на предприятии до 5 лет, а именно в 2020 году составляет 54,74%, что по отношению к 2018 году немного снизилось на 0,8%. Это говорит о том, что количество работников на предприятии имеют высокий кадровый потенциал.

Качественный состав трудовых ресурсов по профессиям в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.4.

Данные таблицы 2.4 показывают, что наибольший удельный вес на протяжении всего периода приходится на работников, занятых в производстве, их доля правда немного снизилась с 66% в 2018 году до 60,49% в 2020 году, в то время как увеличилась доля работников, занятых в обслуживании производства, это может быть связано с устареванием оборудования и увеличения затрат времени на ремонт и обслуживание.

Анализ движения персонала в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.5.

Таким образом, из динамики коэффициентов можно сделать следующие выводы: коэффициент оборота по приему за три года снизился на 6,33 процентных пункта несмотря на то, что ежегодно количество принятых на работу увеличивается с 451 человека в 2018 году до 535 человек в 2020 году, это показывает то, что действующая система подбора и отбора кандидатов не является эффективной.

Оценка динамики показателей движения рабочей силы в ООО «Мечел-Материалы» за 2018 – 2020 гг. представлена на рисунке 2.3.

Коэффициент оборота по выбытию существенно увеличился в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 2,37 процентных пункта и по сравнению с уровнем 2018 года на 1,89 п. п. и составил в 2020 году 12,35%, так как количество выбывших работников за три года выросло на 105 человек.

Коэффициент текучести кадров очень высокий по отрасли и ежегодно растет, увеличение за 3 года на 3,52 процентных пункта, так как количество уволившихся по собственному желанию увеличивается, люди не удовлетворены работой в организации, условиями труда, заработной платой.

Коэффициент постоянства состава немного вырос на 8,55 п. п., так как количество работников, проработавших весь год выросло на 462 человека.

Таким образом, был проведен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами ООО «Мечел-Материалы». Было выявлено, что ООО «Мечел-Материалы» обеспечено рабочими и руководителями, а вот специалистов достаточно мало и их численность сокращается. Известно, что если в организации наблюдается рост категории рабочих и руководителей, то это оправдано при росте объемов выпуска продукции и повышения эффективности работы персонала, в данном случае на фоне роста производства продукции наблюдается сокращение вспомогательных работников и специалистов – что очень негативно может сказаться на технологию производства и качество работы. Было выявлено, что основной возраст работников ООО «Мечел-Материалы» до 35 лет, то есть в 2020 году составляет 50%, что по отношению с 2018 годом увеличилось на 4,4%. Это говорит о молодом коллективе, работающем в ООО «Мечел-Материалы».

Наибольший удельный вес на протяжении всего периода приходится на работников, занятых в производстве, их доля правда немного снизилась с 66% в 2018 году до 60,49% в 2020 году, в то время как увеличилась доля работников, занятых в обслуживании производства, это может быть связано с устареванием оборудования и увеличения затрат времени на ремонт и обслуживание.

Коэффициент текучести кадров очень высокий по отрасли и ежегодно растет, увеличение за 3 года на 3,52 процентных пункта, так как количество уволившихся

по собственному желанию увеличивается, люди не удовлетворены работой в организации, условиями труда, заработной платой.

В заключении проведём SWOT-анализ технологии отбора персонала данной организации.

Таблица 2.13 – SWOT-анализ технологии отбора персонала

Сильные стороны	Слабые стороны
обширная база кандидатов полезные бенифиты множество инструментов для поиска	длительность процесса отбора трудоёмкий процесс поиска сотрудников (специфика рынка)
Возможности	Угрозы
конкурентно-способный уровень заработной платы, хороший HR brand	несвоевременное закрытие вакансии, убытки для организации

Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня ООО «Мечел-Материалы» занимает на рынке довольно уверенную позицию, имея достойный имидж и бренд компании. При этом количество сотрудников растёт, поскольку расширяется спектр услуг организации, а также увеличивается число новых проектов.

Система отбора персонала в данной организации находится на высоком уровне. Все процессы отлажены и функционируют эффективно, однако к недостаткам данной системы можно отнести время закрытия вакансии.

Можно с уверенностью утверждать, что технология отбора персонала играет одну из самых важных ролей в процессе подбора персонала. Именно на этапах отбора организация получает чёткое представление о том, кого она собирается нанимать и с кем вести свою деятельность. Эффективность и прибыльность организации на прямую зависит от её сотрудников, следовательно, процесс отбора должен быть отлажен и работать на все 100%.

Существующая система найма и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы» показана на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Система найма и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы»

Выводы по разделу два

Таким образом, нами выделены следующие проблемы в процессе найма и отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»:

- рост итак высокого уровня текучести кадров вновь принятого персонала;
- проблемы обеспеченности персоналом предприятия;
- отсутствие пошаговой программы найма;
- отсутствие ознакомительных материалов об организации;
- проблемы автоматизации процедур найма и отбора.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

3.1. Проект по совершенствованию системы подбора и отбора персонала

Нами выделены следующие проблемы в процессе найма и отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»:

- рост итак высокого уровня текучести кадров вновь принятого персонала;
- проблемы обеспеченности персоналом предприятия;
- отсутствие пошаговой программы найма;
- отсутствие ознакомительных материалов об организации;
- проблемы автоматизации процедур найма и отбора.

В связи с выявленными проблемами нами предложены следующие направления повышения эффективности процесса отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»:

- 1) совершенствование технологий путем автоматизации процесса;
- 2) совершенствование методов и критериев отбора с учетом современных тенденций на рынке.

В качестве ключевых мероприятий совершенствования подсистемы найма и отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» нами предлагаются следующие:

- во-первых, автоматизация большей части процессов подсистемы отбора и подбора персонала, внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта;
- во-вторых, усовершенствование интернет-сайта с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве и т.д.
- в-третьих, внедрение технологии прелиминаринга;
- в-четвертых, для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности.
- в-пятых, нами предлагается Social Recruiting.

Усовершенствованная система найма и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы» показана на рисунке 3.1.

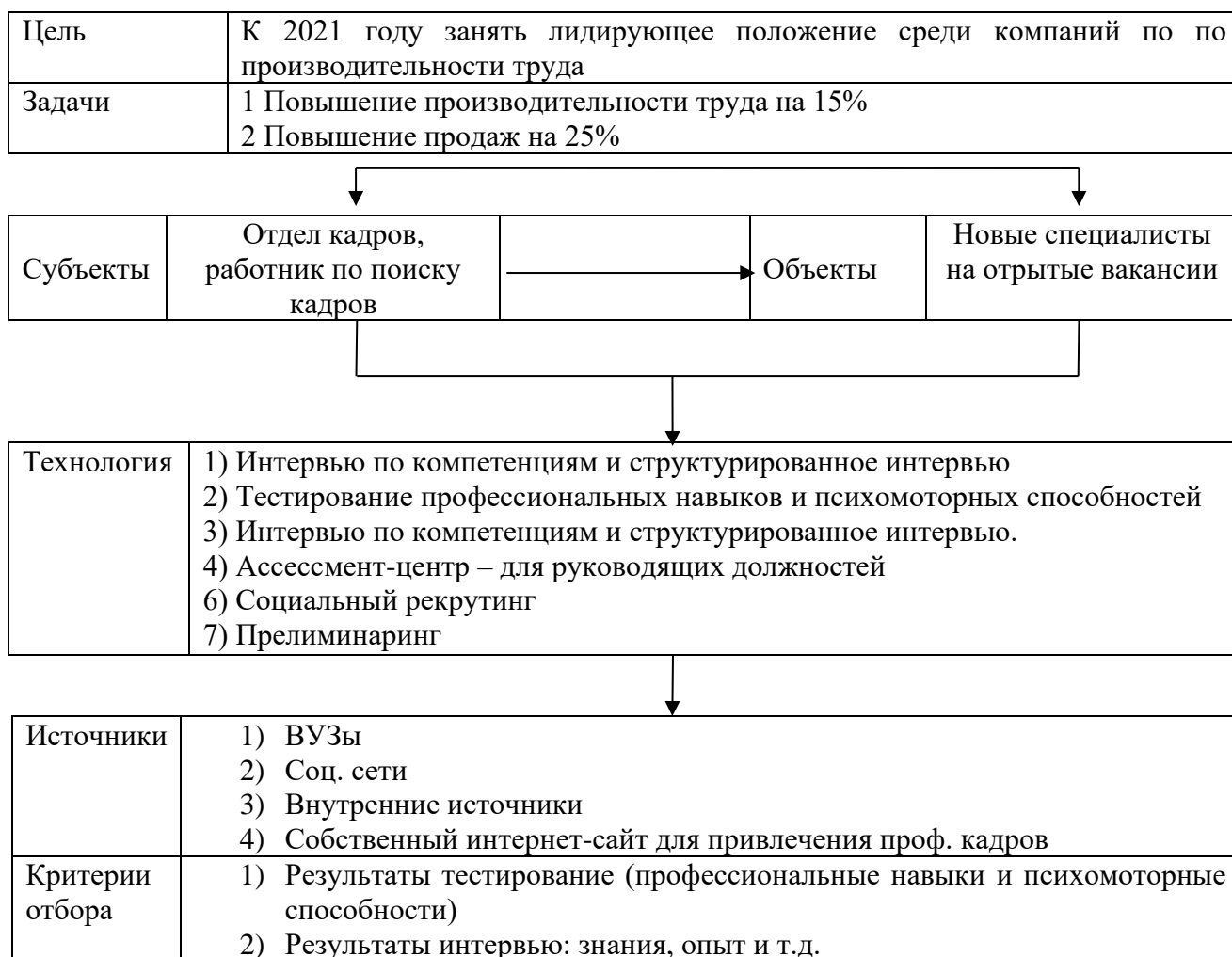


Рисунок 3.1 – Усовершенствованная система найма и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы»

Итак, рассмотрим предлагаемые мероприятия подробнее.

Во-первых, нами предлагается отбор и подбор персонала осуществлять с помощью информационных технологий и искусственного интеллекта.

В настоящее время возрастает актуальность применения иммерсивных систем и систем, оснащенных искусственным интеллектом. Это объясняется тем, что руководители крупных организаций осознают их значимость для повышения эффективности процесса управления человеческими ресурсами.

Новые HR–технологии, внедрение которых, позволит увеличить эффективность деятельности компании:

1. Social Recruiting (социальный рекрутинг) – поиска кандидатов на вакантные должности через социальные сети.

2. Recruitment Marketing (подбор с маркетингом) – применение маркетинговых инструментов в процессах найма персонала. Прежде всего аналитика и построение на ее основе методик привлечения кандидатов.

3. Реферальные программы в подборе – нетрадиционный источник поиска новых сотрудников, через рекомендации и нетворкинг. Характеризуется высокой конверсией и качеством кандидатов.

4. Технология отбора персонала с использованием мобильных приложений.

5. Управление талантами как технология отбора персонала. Прогноз данных о внутренних трудовых ресурсах и применение их, при возникновении необходимости.

В ближайшие 5–10 лет рекрутеры из крупных российских компаний перейдут на автоматизацию рутинных процессов найма и будут активно использовать сервисы ИИ (искусственный интеллект) в кадровой работе:

1. Чат-боты. XOR – один из самых популярных чат-ботов, дает информацию про компанию, оптимизирует проверку резюме и используется для общения внутри компании.

2. Программы ИИ для подбора персонала:

Робот Вера. Российская разработка ИИ, представляет собой рекрутера. Находит резюме на рабочих сайтах, обзванивает кандидатов с информацией о компании, проводит видеоподбор.

Potok. Платформа, позволяющая оптимизировать процессы найма. Имеет базу данных с полной историей взаимодействия с кандидатами и интегрирована с рабочими сайтами и социальными сетями.

AssessFirst. Платформа, занимающаяся интеллектуальным подбором персонала. Существуют и другие актуальные полезные сервисы, для оптимизации кадровой

работы, такие как: Staforu, Experium, Amazing Hiring, VCV, HireVue, pumetrics. Также компании используют собственные разработки, платформа для удаленной работы, социальные сети и поисковые системы.

Несмотря на то, что развитие цифровых технологий стремительно растет, в российской сфере HR новые методы будут внедряться не так быстро, как того требует технологический мировой прогресс. На российском трудовом рынке это может привести к оптимизации и сокращению сотрудников кадровых служб.

В последние годы в сфере управления персоналом наблюдаются тенденции, требующие совершенно нового подхода к подбору персонала с учетом необходимых работодателю компетенций. Поскольку на решение типовых задач, например, таких, как поиск и найм персонала, специалисты отдела кадров затрачивают 93 % рабочего времени, хотя большую часть из них можно автоматизировать, и, тем самым, повысить их производительность труда.

Благодаря внедрению искусственного интеллекта в систему управления организацией, специалисты отдела кадров более оперативно смогут найти и принять на работу квалифицированных кандидатов.

Например, на job-платформе HeadHunter чат-бот коммуницирует с возможными кандидатами на должность по определенной вакансии, уточняя все интересующие работодателя аспекты. С кандидатами, отвечающими всем требованиям, установленными работодателем, назначается время и дата собеседования. Все это позволяет автоматизировать поиск и подбор необходимого штата, находя нужного специалиста, среди множества других аналогичных резюме.

Подобным современным методом подбора персонала воспользовались и в отеле «Hilton», где посредством цифровых собеседований «HIREVUE» происходит набор более 15000 сотрудников по всему миру, позволяя сэкономить временные затраты и затраты на международные звонки. Это приложение позволяет выбрать провести собеседование в режиме записи или реального времени, присоединить будущего руководителя к просмотру, сохраняет видео. Программа может создавать

методические материалы, позволяющие оценить компетенции кандидатов по рейтинговой системе.

Подобные программы позволяют решать не только эту задачу, но и многие другие. Например, с помощью программы, разработанной на основе применения искусственного интеллекта, осуществляется поиск информации о конкретном работнике по данным, оставленным им в социальных сетях. Также обрабатываются сайты и запрашиваемая работником информация. Системы, оснащенные искусственным интеллектом, впоследствии могут проводить постоянный мониторинг, отслеживающий уровень производительности штатного персонала, т. е. позволяют определить насколько сотрудник сосредоточен на выполнении возложенных на него должностных обязанностей.

Также программы, оснащенные искусственным интеллектом, начали применять и в обучении сотрудников. Известно, что многие международные холдинги затрачивают более 360 млрд. долл. в год на прогрессивных технологиях корпоративного обучения, позволяющим повышать качество освоения изученного материала до 75 %. Многие крупные корпорации в данном направлении внедряют VR и AR симуляторы.

Подобные нововведения применяет в обучении сотрудников ПАО «Сбербанк». В ПАО «Сбербанк» действует Лаборатория виртуальной реальности, позволяющая обучать сотрудников с помощью виртуальных лекций, обучающих видеороликов по технологии 360° с использованием мультимедийных очков дополненной реальности. Для запуска обучения пользователю необходимо расположиться напротив изучаемого устройства. На метки устройства, в которое встроены VR-модуль, наводится камера мобильного телефона. Система трекинга распознает специализированную метку на этой детали. После этого запускается необходимая образовательная программа, в которую включена демонстрация с помощью спроектированной 3D-модели необходимой для конкретного сотрудника информации. Каждый этап обучения сопровождается голосовыми подсказками, а управление процессом обучения осуществляется посредством голосовых команд и

дополнительных устройств ввода (сенсорные панели, манипуляторы, устройства аппаратного позиционирования). В 2020 году ПАО «Сбербанк» с помощью технологий виртуальной реальности обучил более 35000 менеджеров в Москве и 11 региональных центрах. В соответствии с проведенными в банке исследованиями, усвоение изученного банковскими работниками материала возросло на 20 %.

Практика освоения VR-технологии в обучении сотрудников наблюдается и в компании «Газпромнефть», руководством которой во внедрение этих проектов инвестировано 20 млн. руб. Подобное обучение позволяет формировать и развивать у специалистов компании компетенции, способствующие качественному и оперативному выполнению рабочих обязанностей. В качестве одного из направлений, используемых в холдинге, является обучение сотрудников осуществлению рациональных погрузочно-разгрузочных операций. Для этого обучения работники складов надевают шлемы, с помощью встроенных в них игровых модуляторов, позволяющих отрабатывать навыки реальной работы. Подобный подход к обучению позволяет сформировать оптимизационную модель принятия управленческих решений и снизить воздействие человеческого фактора, способного привести к ошибкам при выполнении возложенных на них обязательств. [36]

Не обошла стороной цифровая трансформация процесса обучения и такой химический гигант, как «СИБУР», на котором в 2019 году началась реализация проекта по внедрению иммерсивных образовательных технологий, нацеленный на повышение качества обучения персонала, обеспечение наиболее высокого уровня безопасности труда и работоспособности используемого промышленного оборудования. В холдинге в течение года было реализовано более десятка проектов, реализованных с использованием технологии дополненной реальности. Изначально в корпоративном университете с помощью этой цифровой модели проходило обучение новых сотрудников, решались задачи визуализации производственных мощностей и процессов по рационализации безопасности труда

персонала завода. В дальнейшем в «СИБУРе» планируется интеграция цифровой модели с программно-аппаратным комплексом, включая такие программные продукты, как Manufacturing Execution System, Enterprise Resource Planning, АСУТП с видеоаналитикой и IIoT. Руководство компании полагает, что при помощи подобного нововведения появится возможность оперативно отслеживать работоспособность различных процессов и устройств, и необходимость обучения персонала организации конкретным навыкам и умениям.

Итак, с целью оптимизации технологий найма и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» путем автоматизации возможно применять платформу E-staff: Рекрутер.

Основные задачи, которые должны решаться посредством внедрения программного продукта:

1. Информирование автоматизированная рассылка, система уведомлений и напоминаний.
2. Сбор данных заполнение некоторых форм документов в электронном виде.
3. Обучение планирование, формирование групп, контроль знаний:
 - автоматизация рутинных процессов;
 - информирование об особенностях работы в компании;
 - оптимизация процесса коммуникации между сотрудниками и отделами.

Оптимизации технологии подбора и адаптации способствует синхронизация программного продукта E-Staff с существующей системой «1С: Зарплата и управление персоналом». При объединении 1С: ЗУП и E-Staff выгрузка данных в программу для подбора персонала автоматизируется. В выгруженных данных представлены подразделения, сотрудники, позиции штатного расписания и вакансии. При синхронизации двух систем для полноценного трудового процесса рекрутеров обязательной к использованию станет только одна платформа – E-Staff, что приведет к единой упрощенной системе работы специалистов отдела по подбору персонала.

Кроме того, синхронизация E-Staff с разработанным сайтом (еще одно наше предложение) приведет к тому, что необходимая вакансия и заявка на подбор специалиста могут быть оперативно размещены на заданных сайтах.

Во-вторых, предлагается усовершенствование интернет-сайта.

На сайте помимо данных о поисках кадров и свободных вакансиях, выкладывается информация о процессе работы, о корпоративной этике, корпоративной культуре, цели и миссия компании. Данная информация необходима не только в процессе адаптации, но и для привлечения высококвалифицированных кадров.

Предлагается создать новую вкладку «Сайте для новичка». Данный сайт представляет собой единый портал, где будет отражена основная и важная информация, которую необходимо будет изучить новому работнику и позволит систематизировать все этапы адаптации в нескольких разделах, что значительно повысит эффективность вхождения в рабочий режим новых сотрудников и значительно снизит срок его освоения на новом рабочем месте. Структура данного сайта позволит упростить все этапы, систематизировать всю информацию о компании, а также, хранить ее в одном месте.

В данном сайте будет присутствовать несколько разделов:

1. Информация о компании: цель, миссия, ценности, прошлое настоящее и будущее компании, видеоклип-приветствие от генерального директора компании, кодекс поведения, стиль общения, стиль одежды); (карта сотрудника, книги, которые помогут развить навыки нужные для компании от сотрудника, а также, 5 обучающих видео для работника, который только начал свою деятельность в рамках компаний;

2. Раздел информирования: новостные ленты, грядущие мероприятия, обновления в технологии работы, измененные требования – данный раздел повышает информированность от рассылки и обновления новостей о делах и состоянии компаний;

3. Рейтинг и информация о сотруднике: рейтинг сотрудника повышает мотивацию, активность в решении рабочих задач и вовлекает в процесс работы, как следствие – процесс адаптации происходит быстрее;

4. Раздел «Вопрос-Ответ», где найдется информация о часто задаваемых и волнующих новых сотрудников вопросах;

5. Информация о работнике, его профиль: ФИО, должность, интересы, его задачи и цели на рабочую неделю.

В первые дни важно уделять особое внимание новым сотрудникам, вовлекать их в процесс деятельности, прислушиваться к их решениям проблем или задач, работник ощущает причастность (что является ключевым фактором его последующей активной работы в компании). Также, сотрудник чувствует себя частью коллектива, формируется хорошее и лояльное отношение к компании, мотивация повышается.

«Сайт для новичка» можно интегрировать в работу за 1 месяц, сотруднику потребуется примерно неделя, чтобы изучить всю информацию и освоиться в коллективе посредством коммуникации через общий онлайн чат и выполнения своих первых поручений, которые будут отражены в его информационном блоке.

В-третьих, нами предлагается внедрение прелиминаринга.

Грамотно продуманный прелиминаринг: именно он позволяет не просто привлечь «новобранцев» в компанию, но и определить наиболее перспективных из них для дальнейшего трудоустройства в штат. Не случайно сегодня программы стажировок для студентов предлагают такие крупные компании, как KPMG, SAP, Bosch, Mail.Ru Group, «Лаборатория Касперского», General Electric, Mars и др.

Можно с уверенностью сказать, что привлечение талантливой, перспективной молодежи является целью не только крупных компаний, но и организаций малого бизнеса. Очевидно, что ввиду небольших масштабов деятельности и немногочисленности штата успех малых предприятий напрямую связан с вопросами эффективности найма персонала.

Таким образом, учет возможностей и интересов в практике прелиминаринга позволит, с одной стороны, укрепить компании ее hr-бренд и имидж на рынке, привлечь молодых сотрудников в организацию, идентифицировать потенциал развития каждого из них для дальнейшего трудоустройства.

В-четвертых, для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности – тестирование Бурдона.

Проблема внимания – одна из сложных проблем в профессиональной деятельности. Существуют следующие свойства внимания: объем, распределение, устойчивость, концентрация и переключение. Объем внимания – количество объектов, которые мы можем охватить с достаточной ясностью одновременно. Распределение внимания выражается в умении одновременно выполнять несколько действий или вести наблюдение за несколькими процессами, объектами. Устойчивость внимания – способность определенное время сосредоточиваться на одном и том же объекте, не отвлекаясь на другие объекты. Концентрация – это степень сосредоточенности сознания на объекте.

Возросшие объёмы производства ООО «Мечел-Материалы» обострили проблему, связанную с отбором и обучением персонала на участке «сбор» отдела комплектации. Производственные «всплески» привели к тому, что имеющееся количество сотрудников не справляется с возросшим объемом работ, а «новые» сотрудники далеко не всегда могут с работать с нужными Организации качественными показателями (≤ 2 ошибок в месяц).

Анализ результатов работы за 2020 г. показал, что успешно проходят испытательный срок лишь 20% от общего количества принятых сотрудников. Оставшихся сотрудников, а это 80%, либо переводят на другие участки, при наличии свободных вакансий и соответствии кандидатов квалификационным требованиям к данной вакансии, либо увольняют, как не прошедших испытательный срок. Обобщая выше сказанное, имеем ситуацию: участок не укомплектован необходимым количеством сотрудников требуемой квалификации, следовательно, не исключены производственные срывы и нарушение ритмичности

производства, что в конечном итоге повлияет на репутацию компании и отразится на сроках поставки электронных компонентов заказчиком.

Все эти факторы потребовали пересмотра существующей технологии отбора и обучения кандидатов на данный участок.

Будущий специалист участка «сбор» в Организации должен владеть не только конкретной совокупностью знаний, умений и навыков, но и профессионально значимыми психомоторными способностями, с целью их применения в каждодневной профессиональной деятельности.

Для исследования свойств внимания сотрудников руководством компании было принято решение использовать корректурную пробу Бурдона (компьютерное тестирование в течение 10 минут, по окончании которого программа сразу же выдает результат).

Испытуемый знакомится с инструкцией, согласно которой должен выбирать кнопкой компьютерной мыши определенные буквы из рядов случайно расположенных символов. Длительность исследования составляет 10 минут.

Нами были исследованы действующие сотрудники ООО «Мечел-материалы», которые успешно справляются с работой (выполняют работу с высокой скоростью и необходимым качеством). Результаты исследования выявили определённую закономерность (продуктивность у всех сотрудников $S \geq 1500$; коэффициент правильности $B \geq 80\%$).

Таким образом, нами было принято решение, ввести наблюдение за новыми сотрудниками (отслеживать качественные и количественные показатели их работы). Дальнейшая практика показала, что сотрудники, имеющие по результатам прохождения теста более низкие показатели, чем действующие в большинстве своем не справляются с работой, а именно: совершают большое количество ошибок или же работают с низкой производительностью.

Количество действующих сотрудников, по которым выявляли пороговые значения – 50 чел.

Количество сотрудников на этапе наблюдения за результатами работы 30 чел. (проходимость испытательного срока составила 30%).

Количество принятых сотрудников по установленным критериям – 40 чел. (проходимость испытательного срока 6070%).

Эксперимент осуществлялся и осуществляется на протяжении 3-х месяцев.

По нашему мнению, прохождение теста Корректирующая проба Бурдона является обязательным при приеме нового сотрудника на производственный участок.

Накопленный практический опыт в этой области показывает, что валидность данной методики составляет примерно 70%, следовательно, использовать данный тест рационально при отборе кандидатов на работу. Это позволяет в более короткие сроки укомплектовать штат сотрудниками и избежать ненужных затрат обучение, тем самым сэкономить ресурсы компании.

В-пятых, нами предлагается Social Recruiting.

Совершенствование технологий подбора должно нести системный характер, скоординировав новые и классические подходы формирования процессов поиска, отбора и найма персонала. Современные подходы поиска, отбора и найма персонала стоит рассматривать поэтапно, раскрывая множество различных разработок и методик. Каждая процедура, от поиска персонала до его трудоустройства, имеет определенные технологии, направленные на достижение максимально эффективного результата.

Поиск кандидатов в социальных сетях Social Recruiting (англ. социальный рекрутинг) Входит в современные HR-технологии. Направление Smart-рекрутинг. Поиск кандидатов через социальные сети и ведения базы данных кандидатов на вакансии.

Анализируя современные актуальные методы поиска и отбора персонала, отметим, что на российском рынке труда очень актуальным инструментом становится подбор кандидатов на должность через ресурсы социальных сетей.

В мировых тенденциях фаворитом среди социальных сетей является профессиональная сеть LinkedIn. В Россию LinkedIn не пускают. Facebook –

универсальная социальная сеть. Используется для поиска специалистов, руководителей. Объявлений о вакансиях 20 %, остальное статьи. ВКонтакте – молодая аудитория. Здесь активно занимаются поиском молодых специалистов и линейного персонала, HR ведут группы для потенциальных кандидатов. Набирает популярность как инструмент HR-брендинга. Настроив рекламу на FB, она будет показываться и пользователям Instagram. Активно применяют малые предприятия. 77 % пользователей Instagram в России – женщины. В этой сети можно и нужно рассказывать о компании, уводить из этой социальной сети на отклик или страницу для оформления заявки, также Instagram – инструмент HR-брендинга. Альтернативные рекрутинг-инструменты для поиска. Развиваются сообщества с отраслевыми вакансиями. А также профильные соц. сети GitHub (IT) и Behance (дизайнеры).

Согласно исследованию Global Recruiting Survey, социальный рекрутинг стал универсальным инструментом найма для рекрутеров. Рейтинг социальных сетей, среди специалистов по подбору представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Популярность социальных сетей для поиска персонала

linkedin	Facebook	Instagram	ВКонтакте	YouTube, Pinterest, Telegram и др.
90 %	41 %	8 %	36 %	7 %
Рекрутеры от 20 миллионов компаний по всему миру производят поиск персонала.	Наиболее универсальная на данный момент социальная сеть для рекрутмента. Ориентирована на взрослую аудиторию, после 35 лет. Социальная сеть	Социальная сеть, где ставку надо делать на изображения. Предприятия малого бизнеса и стартапы активно применяют сеть для поиска сотрудников.	Социальная сеть, у которой молодая аудитория. В этой сети рекрутеры занимаются поиском молодых специалистов, линейного персонала, вести	Актуальный, недорогой, но трудоемкий метод привлечения персонала. Хорошо подходит для поиска специалистов и специалистов профильных

Таким образом, для повышения эффективности системы отбора и подбора персонала предприятия нами предложены мероприятия:

– внедрение программного продукта E-Staff в процесс отбора и подбора персонала предприятия;

- разработка интернет-сайта и вкладки «Сайт для новичка» с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве и т.д.
- внедрение технологии прелиминаринга;
- для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности при отборе персонала;
- введение в штатное расписание менеджера по рекрутингу (Social Recruiting).

С учетом внедрения новых технологий и методов работы в системе отбора и подбора персонала произойдут изменения. Схема бизнес-процесса усовершенствованной системы найма и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы» представлена на рисунке 3.2.

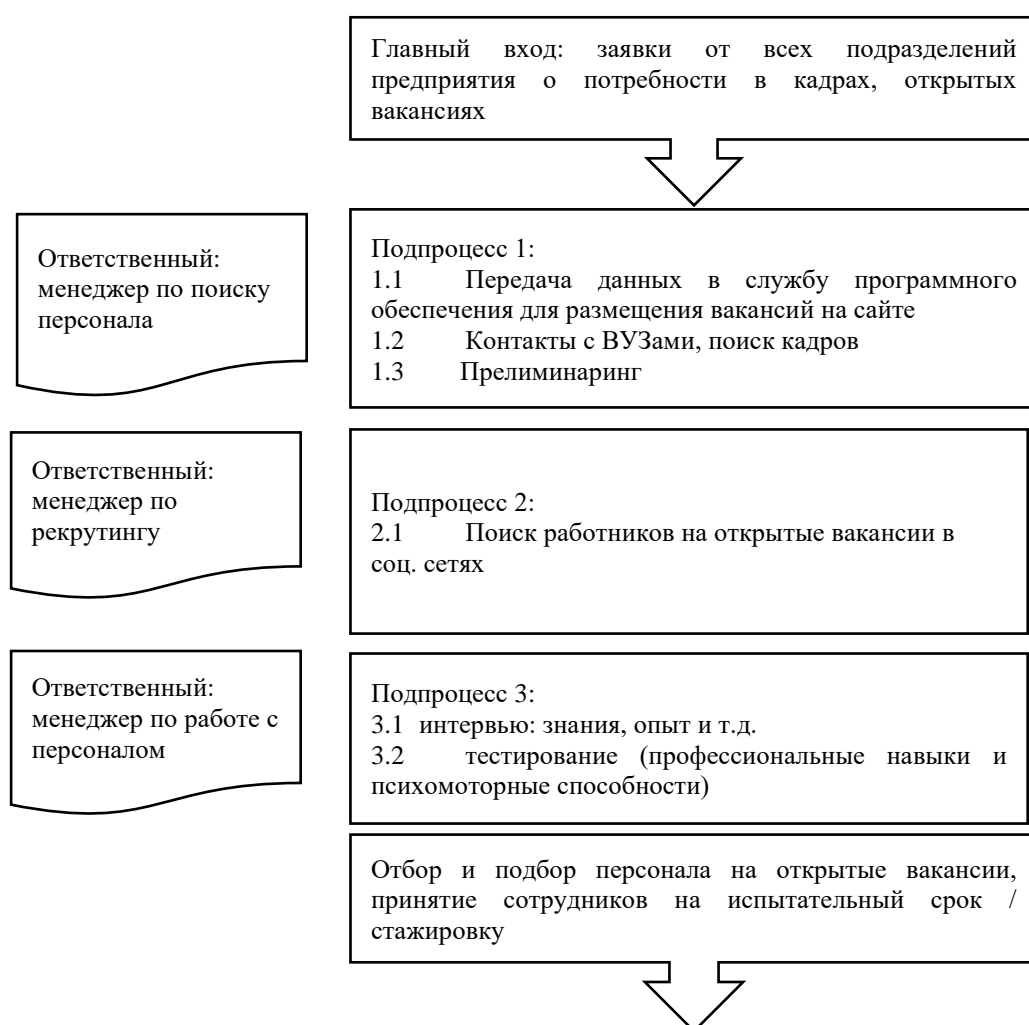


Рисунок 3.2 – Схема бизнес-процесса усовершенствованной системы найма и отбора персонала ООО «Мечел-Материалы»

3.2. Расчет экономической и социальной эффективности проекта

План мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – План мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, чел-час	Результат	Исполнители
1	Автоматизация системы отбора и подбора персонала				
1.1	Приобретение программного продукта E-Staff	18 - 22 января 2021 г	5,2	Программа E-Staff	Менеджер закупок
1.2	Обучение сотрудника по работе в E-Staff	25 января - 5 февраля 2021 г	20,0	Сотрудник по работе с программой	Менеджер по обучению персонала
1.3	Введение в процесс программного продукта E-Staff	8 - 26 февраля 2021 г	120,0	Внедрение автоматизации	Менеджер по персоналу, контроль: директор по персоналу
2	Разработка интернет-сайта				
2.1	Разработка вкладки «Сайт для новичка» с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве	18 января - 12 февраля 2021 г	7,5	Проект странички сайта	Директор по персоналу совместно с IT-директором
2.2	Реализация проекта службой программного обеспечения	15 - 26 февраля 2021 г	80,0	Готовый «Сайт для новичка»	Менеджеры службы программного обеспечения
3	Организации прелиминаринга				
3.1	Оформление договоров с вузами об учебной / преддипломной практике студентов	18 - 29 января 2021 г	6,0	Договоры с ВУЗами	Директор по персоналу

Окончание таблицы 3.2

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, чел-час	Результат	Исполнители
3.2	Мастер-классы от представителей предприятия	1 - 26 февраля 2021 г	40,0	Известность предприятия-работодателя среди всех студентов	Руководители предприятия
3.3	Welcome day	1 марта 2021 г	8,0	Известность предприятия-работодателя среди всех студентов	Директор по персоналу, менеджеры по персоналу
3.4	Набор студентов на стажировку / практику / испытательный срок	8 - 26 марта 2021 г	12,0	Набор студентов	Менеджер по персоналу
3.5	Заключение ученического договора с практикантами	29 - 31 марта 2021 г	24,0	Новые кадры	Менеджер по персоналу
4	Внедрение тестирования в систему отбора				
4.1	Установка программы тестирования по Бурдону	18 - 22 января 2021 г	12,0	Установка теста	Менеджеры службы программного обеспечения
4.2	Внедрение в процесс тестирования по Бурдону	25 - 29 января 2021 г	24,0	Подбор с помощью тестирования	Менеджер по персоналу
5	Организация Social Recruiting				
5.1	Введение должности менеджера по рекрутингу	18 - 22 января 2021 г	2,0	Новая должность	Менеджер по персоналу
5.2	Поиск работника	25 января - 5 февраля 2021 г	16,0	Новый сотрудник	Менеджер по персоналу
5.6	Введение в процесс, обучение	8 февраля - 5 марта 2021 г	32,0	Social Recruiting	Менеджер по персоналу

Отдельно остановимся на плане мероприятий по организации прелиминаринга в ООО «Мечел-Материалы». План мероприятий по организации прелиминаринга в ООО «Мечел-Материалы» представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – План мероприятий по организации прелиминаринга в ООО «Мечел-Материалы»

Пункт	Содержание
Оформление договоров с вузами об учебной преддипломной практике студентов	Большинство учебных заведений предоставляет своим студентам возможность пройти стажировку в партнерских компаниях работодателях. Этот шаг является одним из самых простых и не затратных способов привлечения стажеров, которые по итогам прохождения стажировки смогут стать полноценными сотрудниками
Заключение ученического договора практикантами	Такой шаг является значимым как для компании, так и для стажера. С одной стороны, организация позиционирует себя как ответственного работодателя, демонстрирует гарантии соблюдения всех договоренностей, тем самым формируя лояльность потенциального сотрудника. С другой стороны, она приобретает определенные гарантии того, что стажер будет выполнять свои трудовые функции определенный период времени и вложенные в его обучение ресурсы не окажутся напрасными
Мастер-классы от представителей предприятия (онлайн или офлайн-формат)	<p>Содержание мастер-класса должно коррелировать с потребностями целевой аудитории и профилем деятельности компании.</p> <p>Например, сотрудники кадрового агентства могут предложить такие актуальные темы:</p> <p>Последние тренды рынка труда: как найти свое место?</p> <p>Собеседование с менеджером по персоналу: чего ждать и к чему готовиться? TOP 15 вопросов на интервью.</p> <p>Работа мечты. Полезные лайфхаки для представителей поколения Z.</p> <p>Искусство составления резюме: секреты успеха.</p> <p>Компетенции будущего: soft and hard skills, которые нужно развивать уже сегодня</p>

Окончание таблицы 3.3

Пункт	Содержание
Welcome day	<p>Формат «День открытых дверей» предполагает экскурсию по офису, знакомство с коллективом, рассказ о компании и ее корпоративной культуре. Многие организации практикуют «спич от первого лица компании» в неформальном стиле, что позволит раскрепоститься будущему стажеру, и «Буклет новичка», в котором есть вся необходимая информация (она зачастую содержится в специальном разделе на корпоративном портале). В кадровом агентстве таким буклетом служит «Шпаргалка для рекрутера», в которой содержится ключевая информация:</p> <ul style="list-style-type: none"> • о стандартах работы сотрудника; • источниках поиска персонала; • формах и видах интервью; • структуре собеседования; • тестовых методиках

На основании представленных в таблицах 3.2 и 3.3 мероприятий был составлен график Ганта, представленный в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – График Ганта осуществления мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»

№ п/п	Мероприятия	янв.21		фев.21				мар.21			
		3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед
1	Автоматизация системы отбора и подбора персонала										
1.1	Приобретение программного продукта E-Staff										
1.2	Обучение сотрудника по работе в E-Staff										
1.3	Введение в процесс программного продукта E-Staff										
2	Разработка интернет-сайта										
2.1	Разработка вкладки «Сайт для новичка» с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве										

Окончание таблицы 3.4

№ п/п	Мероприятия	янв.21	фев.21	мар.21							
		3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед	1 нед	2 нед	3 нед	4 нед
3	Организации прелиминаринга										
3.1	Оформление договоров с вузами об учебной / преддипломной практике студентов										
3.2	Мастер-классы от представителей предприятия										
3.3	Welcome day										
3.4	Набор студентов на стажировку / практику / испытательный срок										
3.5	Заключение ученического договора с практикантами										
4	Внедрение тестирования в систему отбора										
4.1	Установка программы тестирования по Бурдону										
4.2	Внедрение в процесс тестирования по Бурдону										
5	Организация Social Recruiting										
5.1	Введение должности менеджера по рекрутингу										
5.2	Поиск работника										
5.6	Введение в процесс, обучение										

Теперь рассмотрим экономическое обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы».

Планируется принять на работу одного специалиста, который будет заниматься вопросами социального рекрутинга, с заработной платой 35 тыс. руб. в месяц. Фонд заработной платы работников составит:

Затраты на увеличение ФОТ = $1 \times 25 \text{ т. р.} \times 12 \text{ мес.} = 300 \text{ тыс. руб.}$

С учетом страховых взносов затраты на оплату их труда составят:

Затраты на мероприятия = $300 \times 1,3 = 390 \text{ тыс. руб.}$ в год

Проанализировав информацию о ценах создания сайта и вкладки «Сайт для новичка» минимальная цена – 7.000 рублей; дополнительные услуги – 3.000 рублей. Таким образом на создание сайта потратят 10 тыс. руб. Окупаемость данного сайта будет зависеть от скорости изучения сотрудником данной информации и правильности выполнения текущих рабочих задач, которые будут оцениваться в денежных средствах. Таким образом, минимизация затрат по времени, удобная форма изучения информации в организованных блоках, повышает эффективность.

Внедрение программного продукта E-Staff в процесс отбора и подбора обойдется компании в размере 1 700 руб. ежемесячно или 20 400 руб. в год

Смета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Смета затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»

Мероприятие по совершенствованию системы отбора и подбора	Пояснения	Расчет	Значение в год, в тыс. руб.
Затраты на введение менеджера по рекрутингу	1 сотрудник	$1 \times 25 \times 12 \times 1,3 = 390 \text{ тыс. руб.}$	390
«Сайт для новичка»	разработка сайта и доп. услуги по постоянному пополнению информации	$3000 + 7000 = 10\,000 \text{ руб.}$	10

Окончание таблицы 3.5

Мероприятие по совершенствованию системы отбора и подбора	Пояснения	Расчет	Значение в год, в тыс. руб.
Внедрение программного продукта E-Staff	аренда платформы E-Staff + услуги по сервисной поддержке	1 700 руб./мес. * 12 = 20 400 руб.	20,4
Затраты на прелиминаринг	Стоимость за 1 человеко-час 350 руб.	90 x 350 = 31 500 руб.	31,5
Затраты на обучение персонала по работе с новыми программами	По данным учебного центра «Специалист» стоимость обучения за 1 человеко-час 950 руб.	1 × 10 часов × 950 руб. / чел.- час. = 9 500 руб.	9,50
Итого затрат			461,40

Общие затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» составят 461,40 тыс. руб. в год.

Рассмотрим результаты предлагаемой программы.

Во-первых, в рамках исследования нами апробирована IT технология на одном рабочем месте специалиста-рекрутера демонстрационной версии платформы E-Staff. Повторный хронометраж затрат рабочего времени на выполнение заявок показал существенное их сокращение (почти на 50%) и возможность роста производительности труда специалиста (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Показатели затрат времени на отдельные рекрутинговые операции при работе на платформе E- Staff

Наименование операции	Затраты времени до внедрения		Затраты времени после	
	мин	% от раб. дня	мин	% от раб. дня
Размещение информации о вакансии	40	8,33	10	2,08

Окончание таблицы 3.6

Наименование операции	Затраты времени до внедрения		Затраты времени после внедрения	
	мин	% от раб. дня	мин	% от раб. дня
Работа с почтой и написание электронных сообщений, писем-уведомлений	130	27,08	30	6,25
Формирование базы кандидатов	145	30,21	55	11,46
Поиск кандидатов по базе	30	6,25	15	3,13
Проведение Skype-интервью	75	15,63	75	15,63
Прочие действия	15	3,13	15	3,13
Итого	480	100,00	245	51,04

Помимо повышения эффективности работы нами отмечено возрастание удовлетворенности как самих специалистов, так и кандидатов, работодателей улучшением качества и оперативности осуществления кадровых процедур.

Таким образом, автоматизация ряда процессов подбора и отбора персонала будет способствовать экономии временных ресурсов специалистов по подбору персонала и снижению финансовых затрат.

Единый алгоритм деятельности и методическая поддержка со стороны специалистов Сервисного центра позволяют повысить качество подбора и адаптации персонала, что скажется на повышении уровня лояльности сотрудников, степени доверия со стороны внутреннего клиента и в целом на эффективности управления кадрами в условиях централизации функций в крупной компании.

Рассчитаем экономическую эффективность системы адаптации персонала:

– экономия фонда оплаты труда;

- экономия затрат на поиск и найм персонала;
- прирост производительности труда, прибыли предприятия.

Если численность вновь принятого персонала на предприятии составляет 117 чел., период адаптации – 60 дней; потери рабочего времени в период адаптации составляют 30%; средняя по предприятию среднегодовая заработная плата одного работника 42,5 тыс. руб., эффективный фонд рабочего времени – 244 дней.

Экономия фонда рабочего времени составит:

$$\mathcal{E}_{\text{вр.}} = 60 \times 117 \times 0,30 = 2106 \text{ дня}$$

Условное высвобождение численности персонала составит:

$$\Delta \text{Ч} = 2106 / 244 = 8,63 \text{ чел.}$$

Снижение себестоимости за счет экономии по фонду заработной платы составит:

$$\Delta C_{\text{з.п.}} = 42,5 \times 8,63 \times 1,15 = 421,79 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономию на затраты на поиск и найм персонала с учетом данных, что текучесть новых сотрудников до 1 года составляет 42,25%, при этом 17% сотрудников не проходят испытательный срок. Средние затраты на поиск и заполнение одной вакансии представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Средние затраты на поиск и заполнение одной вакансии

Статья затрат	Сумма, руб.
Канцелярские принадлежности (бумага, ручки, тонер для принтера, файлы)	1 500
Стоимость размещения рекламы (собственного сайта нет)	
Интернет-порталы	1000
Газеты	500
Всего	3 000

Экономия затрат на поиск и найм персонала составит:

$$\mathcal{E}_{\text{п.н.п.}} = 3,0 \times 117 \times 0,5 = 175,5 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность зависит в первую очередь от производительности труда персонала. Эффективная система управления обучением персонала должна функционировать по законам эффективной мотивации, в то время как эффективная

система управления организационно-техническими средствами по законам эффективной организации труда с учётом вертикальных и горизонтальных его разделения и на основе используемых технологий.

Увеличение прибыли предприятия за счет прироста производительности труда новых работников:

$$\Delta_{\text{п.н.п.}} = 1315 / 2008,5 * 117 = 76,60 \text{ тыс. руб. дополнительной чистой прибыли}$$

Итого, экономический эффект:

$$\text{Эффект} = 421,79 + 175,5 + 76,60 = 673,89 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Чистый экономический эффект} = 673,89 - 461,40 = 212,49 \text{ тыс. руб.}$$

При этом эффективность данных мероприятий составит:

$$\text{Эффективность} = 212,49 / 461,40 * 100 \% = 46,05 \%$$

Рентабельность проекта составила 540,49%.

Простая срок окупаемости данных мероприятий составит:

$$\text{Ток} = 461,40 / 673,89 * 12 \text{ мес.} = 8,3 \text{ мес.}$$

Итак, проект окупится менее чем за год, срок окупаемости мероприятия составляет 8,3 месяца.

Результаты оценки эффективности мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» сведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Результаты оценки эффективности мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»

Показатель	Пояснения	Значение, в тыс. руб.
Затраты на реализацию мероприятий	Затраты на введение менеджера, «Сайт для новичка», внедрение программного продукта E-Staff, затраты на обучение	461,40
Экономический эффект	Экономия фонда оплаты труда, затрат на найм, рост производительности труда	673,89
Чистый экономический эффект	Экономический эффект - Затраты на программу	212,49
Эффективность	Чистый Экономический эффект / Затраты × 100 %	46,05

Оценим чистую дисконтированную стоимость проекта за 5 лет.

Таблица 3.9 – Результаты мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»

Показатели	0	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	Итого
Затраты на мероприятия, тыс. руб.	461,40						461,40
Экономический эффект, тыс. руб.		471,72	673,89	673,89	673,89	673,89	3 167,29

Рассчитаем ставку дисконтирования, если известно, что капитал состоит из собственных средств и на 62% из заемных. Стоимость капитала – это минимальная требуемая доходность, которую ожидают от проекта.

Таким образом, рассчитаем средневзвешенную стоимость капитала WACC:

$$WACC = D/C * RD * (1 - T) + E/C * RE \quad (10)$$

где RD – стоимость заемного капитала (кредиты или облигации)

RE – текущая рыночная стоимость всех акций компании (ее рыночная капитализация)

T – ставка налога, (1 - T) – налоговый щит

Итак, ставка дисконтирования – это требуемая инвестором норма прибыли, которая должна отражать альтернативные издержки вложения капитала в тот или иной проект. Она составит 25%.

Таблица 3.10 – Результаты ЧДД мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы», в тыс. руб.

Показатели	Шаг проекта (месяц)						Итого
	0	1	2	3	4	5	
Инвестиции	-461,40						-461,40
Экономический эффект	0,00	471,72	673,89	673,89	673,89	673,89	3 167,29
Чистый денежный поток	-461,40	471,72	673,89	673,89	673,89	673,89	2 705,89
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	3,69
Дисконтированные инвестиции	-461,40						-461,40

Окончание таблицы 3.10

Показатели	Шаг проекта (месяц)						Итого
	0	1	2	3	4	5	
Дисконтированные поступления	0,00	377,38	431,29	345,03	276,03	220,82	1 650,55
Чистый дисконтированный денежный поток	-461,40	377,38	431,29	345,03	276,03	220,82	1 189,15
ЧДД накопленным итогом	-461,40	-84,02	347,27	692,30	968,33	1 189,15	

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum (P_t - Z_t^*) \times \alpha_t - K, \quad (11)$$

где: P_t – результаты, достигаемые на t -м шаге расчета;

Z_t – затраты, осуществляемые на том же шаге.

Коэффициент дисконтирования (α) вычисляется по формуле:

$$\alpha_t = 1 / (1 + E)^t, \quad (12)$$

где: t – номер шага расчета ($t = 0, 1, 2, \dots, T$); T – горизонт расчета;

E – норма дисконта (ставка дисконтирования), $E = 25\%$

Тогда ЧДД составляет 1 189,15 тыс. руб. за 5 лет. $\text{ЧДД} > 0$, следовательно, проект является экономически эффективным. Поскольку сальдо денег на протяжении всего периода больше 0, то проект считается финансово состоятельным.

2. Индекс доходности (ИД) вычисляется по формуле:

$$\text{ИД} = (1/K) \times \left[\sum (P_t - Z_t^*) \times \alpha_t \right]. \quad (13)$$

Тогда $\text{ИД} = 1\ 650,55 / 461,40 = 3,58$

$\text{ИД} > 1$, следовательно, проект реализуем и эффективен.

3. Дисконтированный срок окупаемости.

Дисконтированный срок окупаемости равен 2 шагу проекта и равен:

Ток диск = $1 + 84,02 / 431,29 = 1,2$ года

4. Внутренняя норма доходности.

Для определения внутренней нормы рентабельности графическим способом произведем расчет ЧДД при разных нормах дисконта (с шагом 10%) до тех пор, пока ЧДД не перейдет в отрицательную область.

Таблица 3.11 – При ставке дисконтирования 120%

Показатели	Шаг проекта (месяц)						Итого
	0	1	2	3	4	5	
Инвестиции	-461,40						-461,40
Экономический эффект	0,00	471,72	673,89	673,89	673,89	673,89	³ 167,29
Чистый денежный поток	-461,40	471,72	673,89	673,89	673,89	673,89	² 705,89
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,45	0,21	0,09	0,04	0,02	1,82
Дисконтированные инвестиции	-461,40						-461,40
Дисконтированные поступления	0,00	214,42	139,23	63,29	28,77	13,08	458,79
Чистый дисконтированный денежный поток	-461,40	214,42	139,23	63,29	28,77	13,08	-2,61
ЧДД накопленным итогом	-461,40	-246,98	-107,75	-44,46	-15,69	-2,61	

Таблица 3.12 – При ставке дисконтирования 110%

Показатели	Шаг проекта (месяц)						Итого
	0	1	2	3	4	5	
Инвестиции	-461,40						-461,40
Экономический эффект	0,00	471,72	673,89	673,89	673,89	673,89	³ 167,29
Чистый денежный поток	-461,40	471,72	673,89	673,89	673,89	673,89	² 705,89
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,48	0,23	0,11	0,05	0,02	1,89
Дисконтированные инвестиции	-461,40						-461,40
Дисконтированные поступления	0,00	224,63	152,81	72,77	34,65	16,50	501,36
Чистый дисконтированный денежный поток	-461,40	224,63	152,81	72,77	34,65	16,50	39,96
ЧДД накопленным итогом	-461,40	-236,77	-83,96	-11,19	23,46	39,96	

Тогда,

$$IRR = i_1 + \left(\frac{ЧДД_1}{ЧДД_1 - ЧДД_2} \right) * (i_2 - i_1) \quad (14)$$

$$IRR = 1,1 + \left(\frac{39,96}{39,96 + 2,61} \right) * (1,2 - 1,1) = 1,1939 \text{ или } 119,39\%$$

Итак, проект является экономически целесообразным, его высокую эффективность доказывает значение индекса доходности больше 1, чистая текущая стоимость проекта при норме дисконта 25% за 5 лет составляет 1 189,15 тыс. руб. Внутренняя рентабельность проекта очень высокая и составляет 119,4%.

Социальная эффективность будет заключаться во всесторонней автоматизации и удовлетворенностью условиям работы в организации (быстрое приспособление персонала к содержанию и условиям труда); в повышении содержательности труда (качественная работа); развитии индивидуальных способностей работников (благоприятный психологический климат будет способствовать быстрому раскрытию и использованию талантов персонала).

Ожидаемые результаты мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы» представлены на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Ожидаемые результаты мероприятий по совершенствованию подсистемы отбора и подбора персонала в ООО «Мечел-Материалы»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена тема по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы».

В начале были рассмотрены теоретические аспекты, особенности системы, и анализ зарубежного опыта в промышленных компаниях. Также провели анализ организационно-хозяйственной деятельности, провели исследования нынешнего процесса подбора и отбора и разработали новую.

На основе теоретического анализа сделаны выводы о важности подсистемы управления персоналом. В системе управления персоналом подсистема подбора и отбора занимает главную роль. От того как правильно и профессионально выбрать данного кандидата и зависит дальнейшая работа компании. Четко «выделили различия между понятиями – найм, отбор, и подбор персонала». Успешность процесса подбора зависит от некоторых критериев, необходимостью владения многими современными технологиями, методиками, интервьюирования, собеседования. Изученный материал позволил сделать определенный существенный анализ системы подбора и отбора персонала в ООО «Мечел-Материалы».

Следствием данного анализа явилось предложение по ее совершенствованию с экономическим расчетом, при минимальных затратах и повышения профессионального уровня как старых сотрудников, так и вновь избираемых.

Проведение организационно-хозяйственной деятельности позволило определить:

- 1) положительную динамику роста производственных показателей компании;
- 2) финансово-экономическую устойчивость;
- 3) внутреннюю и внешнюю стабильность;

4) стратегическую цель компании – быть лучшими на рынке по производству огнеупорной и шлаковой продукции и удовлетворение внутренней потребности сотрудников в развитии.

Для современной и развивающейся организации, такой как ООО «Мечел-Материалы», необходимо внедрять инновационные методы подбора и отбора персонала.

Чтобы избежать конфликтов в коллективе, которые возникают в результате преобладания внутреннего отбора персонала, необходимо формирование благоприятного морально-психологического климата. Для этого нужно осуществлять правильную кадровую политику, т.е. отбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств.

Такой процесс, как отбор персонала требует большого внимания и опыта, поэтому, для того чтобы работа HR-специалиста была эффективной при этом с минимальными затратами, необходимо отправить специалистов на повышение квалификации.

Трудоустройство в ООО «Мечел-Материалы» является тяжелой процедурой с моральной стороны, необходимо пройти ряд собеседований и различных заданий. Кандидату перед собеседованием требуется хорошая обстановка, чтобы настроить себя на успешное выполнение заданий и прохождения собеседования. Все это можно организовать путем создания комнаты ожидания, которая будет оснащена удобной мебелью, комфортной обстановкой и мотивирующими постерами.

На основании выявленных проблем, нами были предложены рекомендации по их устранению. Предложенные рекомендации помогут справиться с возникшими проблемами, что положительно скажется на всех процессах жизнедеятельности ООО «Мечел-Материалы». Исходя из полученных результатов, можно понять, что необходимо учитывать различные методы и факторы с целью избежания ошибок при подборе кандидатов. Необходимо заранее определить какие инструменты будут использоваться на собеседовании при отборе. Также

необходимо осуществлять правильную кадровую политику и уделять большое внимание профессиональной компетентности работников отдела кадров.

Исходя из проделанной работы, можно сделать вывод, что деятельность любой организации в большой степени зависит от персонала. Качество оказываемых услуг и произведенной продукции зависит оттого, насколько качественно выполняется работа по подбору и найму персонала.

В данной работе была проанализирована деятельность по поиску, отбору и найму персонала в ООО «Мечел-Материалы». В результате было выявлено ряд проблем, которые необходимо решить с помощью предложенных рекомендаций, а именно:

- во-первых, автоматизация большей части процессов подсистемы отбора и подбора персонала, внедрение информационных технологий и искусственного интеллекта;

- во-вторых, усовершенствование интернет-сайта с подробной информацией об открытых вакансиях, кадровом резерве и т.д.

- в-третьих, внедрение технологии прелиминаринга;

- в-четвертых, для производственных рабочих предлагается внедрение тестирования на психомоторные способности.

- в-пятых, нами предлагается Social Recruiting.

Предлагаемые мероприятия высоко эффективны, экономически обоснованы.

В работе представлен план мероприятий и график Ганта, срыв сроков проекта и перерасход затрат реализаций мероприятий сведены к минимуму.

Хотелось бы напомнить, что «управление персоналом - это целая наука, которая включает в себя теорию и организацию управления, психологию, социологию, конфликтологию, этику, трудовое право» [37]

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Винограденко А.А. Совершенствование системы найма и отбора персонала в организации / Винограденко А.А., Лебедь В.Н. // Горинские чтения. Инновационные решения для АПК. Материалы Международной студенческой научной конференции. В 4-х томах. 2020. – С. 34.
2. Кирсанова, А.Д. Персонал-технология подбора и отбора персонала // в сборнике: Документ в современном обществе: цифровая трансформация. материалы XIII Всероссийской студенческой научно-практической конференции. Министерство высшего образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; Российский государственный профессионально-педагогический университет. 2020. – С. 48-50.
3. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. - М.: Центр, 2008. - 289 с.
4. Мякушкин, Д.Е. Отбор и подбор персонала – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 31 с.
5. Мескон, М.. Основы менеджмента / пер. с англ. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 2000. 701 с.
6. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: ОАО "Бизнес - школа "Интел - Синтез", 2011. - 316с.
7. Арская, Д.Г. Основные аспекты подбора и отбора персонала в системе управления персоналом // В сборнике: Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2020.– С. 136-139.
8. Берн, Н. Руководство по подбору персонала на постоянную работу / Н. Берн. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 356 с.
9. Герман, О.В. Система подбора персонала на производственном предприятии / О.В. Герман, Д.Б. Штрикова // Вестник науки и образования. – 2019. – № 1-1 (55). – С. 50–53.

10. Технологии поиска, отбора и адаптации персонала в компании: Методическое пособие / Козлова Л.А., Самуйлова Л.Э., Логинова Ю.А., Роцин Д.Н., Тарасова С.В. – М.: МЦФЭР, 2005. 62 с.
11. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов / Блинов А.О., Василевская О.В. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
12. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента / Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2008. – № 12.– С. 1–16.
13. Бреус, А.В. Проблемы отбора персонала в современной компании / Бреус А.В., Кублин И.М. // В сборнике: Проблемы и перспективы развития России: МОЛОДЕЖНЫЙ ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ. сборник научных статей 3-й Всероссийской научной конференции, в 4-х томах. Курск, 2020. – С. 71-76.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2012. - 720 с.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: «Юрист», 2014. - 230 с.
16. Демененко, И.А. Сущность и этапы применения технологии прелиминаринг / И. А. Демененко, А. С. Анисимова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 3 (293). – С. 340-342.
17. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента / Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2008. – № 12. – С. 1–16.
18. Агеев, М.Н. Анализ и совершенствование технологий рекрутмента летного персонала авиакомпании / Агеев М.Н., Семина А.П. // Московский экономический журнал. – 2019. – № 11. – С. 797–806.
19. Лустина, Т.Н. Использование современных персонал-технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы) / Лустина Т.Н., Панова А.Г. // Сервис plus. – 2018. – Т. 12, № 1. – С. 33–45.

20. Гужина, Г.Н. Система кадрового планирования персонала / Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т 14, № 4. – С. 71–82.
21. Зайцева, Н.А. Образование и бизнес: вместе или параллельно? // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2014. – № 1 (1). – С. 99–110.
22. Шинкоревич, Е. Прелиминаринг – еще тот кадр... / Е. Шинкоревич // Кадровик. Управление персоналом. – 2014. – № 13. – URL: <http://profmedia.by/pub/kadrovik/art/detail.php?ID=90237>.
23. Ильченко, С.В. Организационное поведение: монография / С.В. Ильченко. – М.: Московский экономический институт, 2018. – 294 с.
24. Кравченко, Ю.Р. Профессиональный отбор, расстановка и подготовка кадров как основное направление деятельности службы управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 10-1 (68). – С. 172-175.
25. Короленко, Ю.Н. Особенности отбора персонала в организации // в сборнике: Современные технологии управления персоналом. Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2020. – С. 66-69.
26. Деслер, Г. Управление персоналом/ Г. Деслер. – М.: Бином, 2010. – 322 с.
27. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента / Н.В. Демина // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2008. – № 12. – С. 1–16.
28. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие / Блинов А.О., Василевская О.В. – М.: ГЕЛАН, 2001. – 411 с.
29. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. классика МБА / М. Армстронг, С. Тейлор. 14-е изд. М.: Питер, 2019. 342 с.
30. Уиддет, С. Руководство по компетенциям/ Уиддет С., Холлифорд С. – Издательство ГИППО, 2003, – 218 с.

31. Воеводина, М.М. Анализ резервов роста экономической эффективности использования трудовых ресурсов / Воеводина М.М., Ежова А.А. // Наука и Образование. – 2020. – № 2. – С. 437-442.
32. Попазова, О.А. Эффективная система подбора персонала / О. А. Попазова / Инновационные персонал-технологии в развитии кадрового потенциала организации. Сб. ст. - Санкт-Петербург, 2018. – С. 47-54.
33. Игнаткина Д.А., Седова О.Л. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА // в сборнике: Юность науки. Сборник студенческих научных статей. Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский государственный гуманитарный университет. Москва, 2020. – С. 89-94.
34. Работа в цифре. В чем минусы новых способов подбора персонала. - https://news.rambler.ru/other/41726471/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink.
35. ООО «Мечел-Материалы» [Электронный ресурс] // Официальный сайт. – Режим доступа: http://www.mechel.ru/sector/distribution/mechel_materiali/.
36. Повышение эффективности работы за счет более удобного взаимодействия с цифровой средой. - <https://digital.gazprom-neft.ru/about-technology?id=3>.
37. Управление персоналом: учеб. -метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.]; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.
38. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст: текст Кодекса приводится на 01 января 2017г. – Лаборатория книги, 2017. – 129 с.
39. Ямалетдинова, Г. И. Внедрение инновационных технологий в систему подбора и отбора персонала / Г. И. Ямалетдинова // Актуальные исследования. – 2020. – №1 (4). – С. 29-32.
40. Стасенок, Д.Ю., Исследование особенностей подбора и отбора персонала современных организаций в условиях усиления кадровых рисков / Д.Ю.
41. Скачкова, И.Л. Совершенствование технологий подбора и отбора

персонала / И.Л. Скачкова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 6. – С. 150–152.

42. Рубан, М. С. Совершенствование системы найма и отбора персонала в организации / М. С. Рубан // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2019. – №2 (29). – С. 31-36.

Приложение А

