

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  
В ПАО «ЧТПЗ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.03.2021.627 ВКР

Руководитель работы,  
к.п.н., доцент.

\_\_\_\_\_/ Смирнова И.Г. /

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Автор

студент группы ЭУ–366

\_\_\_\_\_/ М.К. Яценко

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Нормоконтролер

ст.преподаватель

\_\_\_\_\_/ Ю.С. Якунина

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Челябинск, 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»  
Направление 38.04.03 «Управление персоналом»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу студента

Яценко Мария Константиновна \_\_\_\_\_

(Ф.И.О. полностью)

Группа 366

1. Тема работы

Совершенствование системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

(название)

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_

№ \_\_\_\_\_

2. Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

3. Исходные данные к работе

Нормативно-правовые источники РФ; Научная и методическая литература; Публикации в периодической печати; Интернет-источники; Материалы научно-исследовательской практики; Самостоятельно собранный материал \_\_\_\_\_

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке

- Изучение теоретических аспектов подбора и отбора персонала
- Анализ опыта применения технологий подбора и отбора персонала на отечественных и зарубежных предприятиях
- Анализ внутренней и внешней среды ПАО «ЧТПЗ»
- Анализ действующей подсистемы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»
- Разработка рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

5. Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Рисунок 1 - Научно-методические принципы найма персонала; Рисунок 2 - Подходы к подбору персонала; Рисунок 3 - Виды интервью применяемых на собеседовании; Таблица 1 – Динамика основных финансово-экономических показателей работы организации (в соответствии с

балансом организации); Таблица 2 – Сравнение ГК «ЧТПЗ» с конкурентами в отрасли; Таблица 3 – Изменение экономических показателей за 2018-2019 гг.; Рисунок 4- БКН – анализ конкурентов ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 4 – Социально-профессиональная структура персонала ПАО «ЧТПЗ»; Рисунок 5 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по категории должности; Таблица 5 – Состав работников ПАО «ЧТПЗ» по образованию; Таблица 6 – Соотношение работников ПАО «ЧТПЗ» по половому признаку; Рисунок 6 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по половому признаку и категории должности; Рисунок 7 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по возрасту; Рисунок 8 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по возрасту и категории должности; Таблица 7 – Состав работников по стажу работы в ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 8 – Движение персонала ПАО «ЧТПЗ», за 2017-2019 гг.; Рисунок 9 – Причины увольнения сотрудников ПАО «ЧТПЗ» за 2017-2019 года; Таблица 9 – Анализ 7S МакКинси в ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 10 – SNW - анализ ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 11 – SWOT-анализ ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 12 – СТЕP-анализ ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 13 - Анализ «5 сил Портера» ПАО «ЧТПЗ»; Рисунок 9 – Система подбора и отбора в ПАО «ЧТПЗ»; Рисунок 10 – Схема бизнес-процесса «Подбор персонала» ПАО «ЧТПЗ»; Рисунок 11 – Источники подбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 14 – Эффективность источников подбора, применяемых в ПАО «ЧТПЗ»; Рисунок 12 – Методы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 15 – Подсистема подбора персонала в организации ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 16 – SWOT- анализ системы подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ»; Рисунок 13 – Движущие силы системы подбора персонала по К. Левину; Таблица 17 – Оценка значимости предложений по совершенствованию системы подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ»; Рисунок 14 – Дерево целей проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 18 – План мероприятий проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ»; Таблица 19 – Расчет вознаграждений для персонала; Таблица 20 – Динамика затрат на подбор персонала (источники подбора); Рисунок 15 – Предположительная динамика стоимости 1 отклика к 2023 г.; Таблица 21 – Динамика затрат на подбор персонала с учетом затрат на проект; Таблица 22 – Динамика движения персонала к 2023 г.; Таблица 23 – Динамика основных финансово-экономических показателей работы организации (в соответствии с балансом организации).

Общее количество иллюстраций 39.

6. Дата выдачи задания

Руководитель

(подпись)

Задание принял к исполнению

(подпись студента)

Смирнова И.Г.

(ИОФ)

Яценко М.К. \_\_\_\_\_

(ИОФ)

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Заполнение задания на выпускную квалификационную работу (ВКР) с руководителем	28.09.2020 – 15.10.2020	
Утверждение задания на ВКР заведующим кафедрой	28.09.2020 – 15.10.2020	
Подготовка 1 раздела ВКР	16.10.2020 – 30.10.2020	
Подготовка 2 раздела ВКР	31.10.2020 – 18.11.2020	
Подготовка 3 раздела ВКР	19.11.2020 – 16.12.2020	
Подписание ВКР у руководителя, получение справки по антиплагиату, регистрация ВКР на кафедре	16.12.2020	
Нормоконтроль (отв. ст. преподаватель Якунина Ю.С)	17.12.2020 – 23.12.2020	

Заведующего кафедрой

(подпись)

/ \_\_А.Б. Левина\_\_ /

Руководитель работы

(подпись)

/ Смирнова И.Г./

Студент

(подпись)

/ Яценко М.К.\_\_\_\_\_/

## АННОТАЦИЯ

Яценко М.К. Совершенствование системы подбора и отбора в ПАО «ЧТПЗ». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУЗ-366, 99 с., 15 ил., 23 табл., библиогр. список – 38 наим., 2 прил.

Ключевые слова: Подбор персонала, отбор персонала, интервью персонала, автоматизация, бизнес-процессы.

Цель работы: проанализировать действующую систему подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Объектом исследования является действующее предприятие ПАО «ЧТПЗ». Предметом исследования является: подсистема подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ».

В данной работе были рассмотрены современные технологии подбора и отбора персонала на отечественных и зарубежных предприятиях. Была дана общая характеристика ПАО «ЧТПЗ» и проанализированы факторы влияния на компанию. В работе описана и проанализирована действующая система подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ». В результате разработан проект по совершенствованию системы подбора и отбора персонала.

Степень внедрения: предложенные мероприятия направлены на совершенствование системы поиска и отбора персонала учреждения представлены на рассмотрение руководству.

Область применения: Содержащийся в работе анализ опыта зарубежных и российских предприятий в организации системы подбора и отбора персонала могут быть использованы коммерческими организациями для совершенствования собственной системы подбора и отбора персонала.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА .....	9
1.1 Теоретические аспекты подбора и отбора персонала .....	9
1.2 Опыт применения технологий подбора и отбора персонала на отечественных предприятиях .....	13
1.3 Технологии подбора и отбора персонала на зарубежных предприятиях.....	23
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПАО «ЧТПЗ» .....	31
2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ».....	31
2.2 Кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ» .....	39
2.3 Анализ внутренней и внешней среды ПАО «ЧТПЗ» .....	46
3 АНАЛИЗ ПОДСИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧТПЗ» .....	54
3.1 Анализ действующей подсистемы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ».....	54
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ» .....	65
3.3 Планирование реализации проекта и перечень мероприятий по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ» .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А Диаграмма Гранта проекта по совершенствованию подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ».....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Расчет инвестиционных затрат на проект по совершенствованию подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ» .....	96

## ВВЕДЕНИЕ

Команда, сформированная без учета всех факторов, имеет большие риски быть не эффективной, и негативно влиять на подразделения, с которыми она взаимодействует. Потому что технологии управления персоналом – инструмент, который трансформируется вместе с изменением социально-экономической среды, особенно это касается подбора персонала.

Система подбора и отбора персонала является довольно изученной темой, но, к сожалению, в последние годы в научных работах она встречается все реже. Проблемам подбора и отбора персонала посвящены труды отечественных исследователей: Т. Ю. Базарова, И. Б. Дураковой, В. А. Дятлова, А. Я. Кибанова, В. В. Травина, С. Т. Джанерьян, С. Ш. Казданян, А. Захарян, А. Н. Малюгина, С. М. Самохвалова и других. В работах указанных авторов описан разнообразный подход к подбору и отбору при найме персонала.

Все существующие подходы к подбору персонала можно разделить по направлениям: структурный, функциональный, институциональный и системный.

При структурном подходе подбор персонала рассматривают как определенный порядок составляющих, каждая из которых находится в системе в определенном местоположении по отношению к друг другу и взаимосвязано с другими.

Функциональный подход предлагает наличие определенных ролей и функций подбора персонала в системе управления персоналом в целом.

В институциональном подходе подбор персонала рассматривается как процесс столкновения и согласования интересов различных субъектов (соискателя и работодателя) [20].

Данные подходы рассматривают подбор персонала только с одной стороны, в то время как системный подход, объединяет преимущества всех описанных подходов и рассматривает объект на новом качественном уровне.

Системный подход представляет собой совокупность методологических принципов и теоретических положений, позволяющих рассматривать каждый

элемент системы в его связи и взаимодействии с другими элементами, проследить изменения, происходящие в системе в результате изменения отдельных её звеньев, изучать специфические системные качества, делать обоснованные выводы относительно закономерностей развития системы, определять оптимальный режим её функционирования [20].

Система подбора персонала состоит из внутренних подсистем, которые связаны между собой и доступны для анализа. Она функционирует в сложной внешней среде, которая не стабильна и имеет множество переменных и находится с ней во взаимодействии. А значит при разработке любых технологии подбора персонала, необходимо учитывать ее системность. С помощью удачно выстроенной системы подбора и отбора персонала риски переменных можно снизить к минимуму и добиться того, что бы система работала на удовлетворение потребности организации в персонале.

Во многих организациях развитие персонала представляет собой систему взаимосвязанных систем, среди которых стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале. Построение такой системы начинается с первых этапов отбора персонала разделяющего ценности и миссию компанию. Согласно авторам О.С. Анисимова и А.А. Деркача, успешность управления состоит в способности гарантировать получение требуемого результата в определенных условиях [7]. Поэтому разработанные рекомендации по улучшению подсистемы подбора и отбора персонала должны быть или универсальными или содержать перечень условий для успешного результата.

Подбор персонала является системным процессом, поэтому при разработке технологии и выборе методов и инструментов следует рассматривать ее именно как систему, являющуюся составным элементом организации. Так как вся система управления персоналом неразрывна и связана с корпоративными особенностями предприятия, при разработке рекомендаций, начнем с анализа организационной структуры предприятия и ее корпоративной культуры, а так же способах их транслирования потенциальным работникам.



Для получения более достоверных результатов подбора и отбора персонала, необходимо придерживаться научно-методических принципов, которые представлены в рисунке 1.

<b>Комплектность</b>	Всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем)
<b>Объективность</b>	Повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение
<b>Непрерывность</b>	Постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей
<b>Научность</b>	Использование в процессе подготовки и проведения найма последних научных достижений и новейших технологий

Рисунок 1 - Научно-методические принципы найма персонала

Подбор и отбор персонала, основанный на научно-методическом обосновании, может позволить снизить вероятность ошибки найма – субъективности оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу [21].

Цель данной работы: проанализировать действующую систему подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ» и разработать рекомендации по совершенствованию.

Указанная цель предполагает постановку и решение следующих задач:

1. Провести исследования и сравнение отечественных и зарубежных подходов к подбору и отбору персонала.
2. Определить и развести понятия подбор и отбор персонала.
3. Проанализировать и описать действующую подсистему подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ».
4. Дать рекомендации по улучшению действующей подсистемы подбора и отбора персонала.
5. Описать и обосновать эффективность предлагаемых улучшений подсистему подбора и отбора персонала.

Объектом исследования является действующее предприятие ПАО «ЧТПЗ». ПАО «ЧТПЗ» входит в ГК ЧТПЗ и является крупнейшим отечественным производителем трубной продукции.

Предметом исследования являются: подсистема подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ».

Научная новизна магистерской диссертации состоит в рассмотрении системы подбора и отбора персонала, как единой системы, затрагивающей не только HR отделы, но и другие подсистемы предприятия, как единого организма. Сюда можно отнести такие элементы, как мотивация персонала, обучение персонала, внутренние и внешние коммуникации, сотрудники производственных и других подразделений и т.д. Все это в совокупности дает положительный результат.

Теоретической, методологической основой исследования будут являться общенаучные методы исследования, научные труды отечественных и зарубежных ученых, рассматривающих проблемы подбора и отбора персонала. При проведении исследования будут использоваться такие общенаучные методы познания, как сравнительный и системный анализ, синтез и моделирование.

В работе будут учтены информационные материалы, содержащиеся в научных публикациях и периодической печати в области экономики, менеджмента, психологии и управления персоналом.

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании технологии подбора и отбора персонала на примере производственного предприятия. Данные рекомендации составлены с учетом специфики предприятия, а также выполненного анализа проблем на предприятии. Это позволит улучшить HR бренд работодателя, сократить расходы на подбор персонала и сроки поиска кандидатов. Предлагаемые мероприятия позволят предприятию избежать ошибок в процессе подбора отбора персонала, а также привлекать необходимых специалистов, которые будут соответствовать требованиям организации. Результаты исследования могут быть использованы руководством предприятия.

# 1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Теоретические аспекты подбора и отбора персонала

Во многих организациях развитие персонала представляет собой систему взаимосвязанных систем, среди которых стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале. Построение такой системы начинается с первых этапов подбора и отбора персонала разделяющего ценности и миссию компанию.

Существует несколько определений подбора персонала. Можно рассматривать подбором персонала как процесс анализа соискателей (Ю. Одегов и П. Журавлев) [23]. Или как процесс отбора соискателей, которые выявились из общей массы как наиболее квалифицированные (Й. Бертхель).

Гапонова О.С. и Чилипенко Ю.Ю. объединяют наиболее часто встречаемые определения подбора персонала и выдвигают новое, отражающее, как и результат, так и процесс. Подбор персонала – это процесс, в котором организация отбирает из списка заявителей лицо или лиц, наилучшим образом подходящих по критериям, определенным для вакантной должности [6].

Система подбора персонала состоит из внутренних подсистем, которые связаны между собой и доступны для анализа. Она функционирует в сложной внешней среде, которая не стабильна и имеет множество переменных и находится с ней во взаимодействии. А значит при разработке технологии подбора персонала, необходимо учитывать ее системность. С помощью удачно выстроенной системы подбора риски переменных можно снизить к минимуму и добиться того, что бы система работала на удовлетворение потребности организации в персонале.

Для определения субъекта и объекта подбора, необходимо учитывать, что соискатель и работодатель в данной системе являются равноправными участниками системы, и каждый в ней придерживается своей цели.

Подходы к подбору персонала можно разделить на 2 направления (рисунок 2).

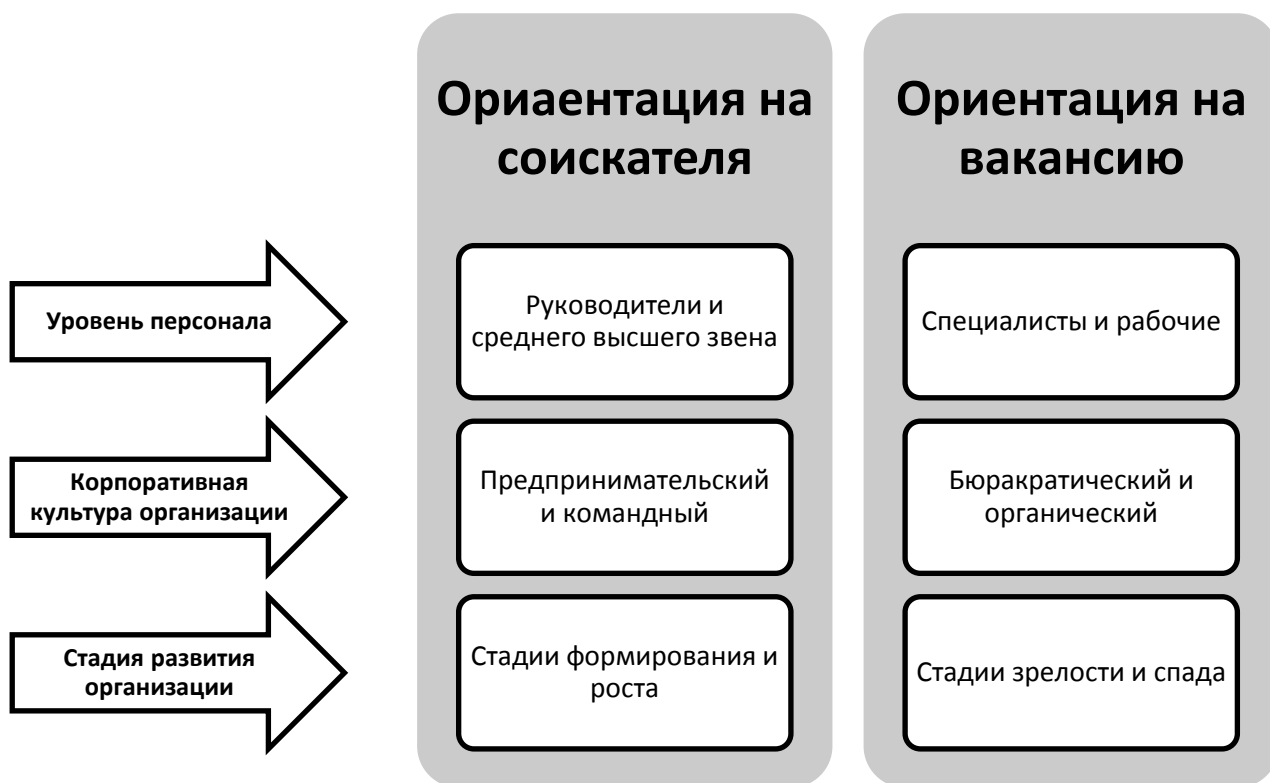


Рисунок 2 - Подходы к подбору персонала

При подборе персонала на вакансию кандидат подбирается в соответствии с требованиями вакансии. Должностная инструкция включает в себя подробную информацию о компании, должностных обязанностях, зоны ответственности и так далее, в этом случае соискатель должен максимально соответствовать ей. При ориентации подбора персонала на кандидата, наиболее важно найти перспективного кандидата. Он может не совсем соответствовать требованиям вакансии, но его принимают на работу, а должностные обязанности переписывают, в соответствии с компетенциями и интересами нового сотрудника [18].

Необходимо учитывать следующие факторы, для того чтобы определить, какой из подходов подойдет к конкретной ситуации:

1. Какого уровня персонал необходимо подобрать?
2. К какому типу корпоративной культуры относиться организация, в которую подбирается персонал?
3. В какой стадии развития находится организации? [18].

Для планирования подбора персонала необходимо учитывать общую долгосрочную стратегию организации, только тогда определяются источники подбора кадров и методы привлечения кандидатов, а так же сроки и ресурсы.

Работа предприятия связана с необходимостью комплектования штата, поэтому подбор и отбор является важной частью управления персоналом. Разведем понятия подбор и отбор персонала.

Подбор это поиск и привлечение персонала на определенную вакансию.

Отбор это процесс оценки кандидата на определенную вакансию с учетом установленных требований. Для этого могут применяться различные методики оценки персонала.

Условно можно разделить все подходы к отбору персонала на 4 направления:

1. Этноцентризм.
2. Полицентризм.
3. Региоцентризм.
4. Геоцентризм.

Среди всех подходов можно выделить 2 направления к подбору персонала:

1. Ориентация на вакансию: кандидат подбирается в соответствии с требованиями вакансии. При описании вакансии акцент делается на информацию о компании, должностных обязанностях и зоне ответственности сотрудника; в этом случае кандидат должен максимально соответствовать ей

2. Ориентация кандидата: нанимается перспективный кандидат, который не полностью соответствует требованиям вакансии, а должностные обязанности изменяются или корректируются, в соответствии с профессиональными умениями и интересами нового сотрудника.

Для успешного применения данных подходов необходимо учитывать:

1. Уровень персонала: специалисты и рабочие в основном оцениваются исходя из требований вакансии, а топ-менеджеров – на кандидата.

2. Тип корпоративной культуры организации. Подбирая персонал для бюрократического и органического типов, лучше исходить из требований

вакансии. Для предпринимательской и партиципативной организационной культуры будет более успешным отбор новых сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей.

3. Стадия развития организации. Например, на стадии интенсивного роста, когда компания нуждается в сотрудниках творческих, активных и инициативных, преимущественно выбирают второй подход и ориентируются на кандидатов. На стадии стабильного функционирования, когда бизнес-процессы отлажены и прописаны должностные инструкции, чаще ориентируются на вакансию. Изменить к лучшему кризисную ситуацию на предприятии чаще всего удастся, отбирая персонал по неординарным, превышающим средний уровень качествам.

Планирование подбора персонала следует рассматривать от долгосрочной HR стратегии до краткосрочного плана работ по подбору. На основе разработанной стратегии определяются источники подбора и методы привлечения кандидатов. В связи с неоднородностью рынка труда и демографической ямой многие производственные компании запускают новые проекты по подбору персонала. Например, ПАО «Сибур» запустил комплексную программу по популяризации нефтехимической отрасли «Я люблю химию». Реализация проводится в тесном взаимодействии учебных заведений и специалистов производственных предприятий [27]. Таким образом, они мотивируют потенциальных будущих работников своего производства еще с юности.

ЗАО «ТАТПРОФ» для оптимизации процессов подбора персонала применили технологии ЛИН – картирование процессов и 5S. Картирование представляет составление карты фактического состояния с точным хронометражем каждой операции процесса. Полученная карта позволяет обнаружить не только потери, но и их источники, а, следовательно, определить слабые зоны, на которые стоит направлять усилия по устранению недостатков в работе. Далее составляется идеальный вариант процесса (с учетом максимального устранения потерь или их полного исключения) и наложение его на текущий процесс. Система 5S представляет собой инструмент рационального использования рабочего места. Он

включает в себя 5 шагов: сортировка, систематизация, содержание в чистоте, стандартизация, соблюдение и совершенствование[3]. Применение этого принципа позволяет расположить все рабочие инструменты (средства), используемые в течение дня, так что бы по времени его использования экономить трудозатраты.

По результатам изучения теоретического аспекта подбора и отбора персонала, можно сделать вывод, что подбор и отбор персонала необходимо изучать как систему, которая имеет свои подсистемы и входит в более глобальную систему управления человеческими ресурсами. Данную систему можно изучать как с операциональной стороны, так и с функционального наложения на все структуры HR управления.

## 1.2 Опыт применения технологий подбора и отбора персонала на отечественных предприятиях

Работа современной отечественной организации неизбежно связана с необходимостью построения грамотного подбора и отбора квалифицированного персонала. Успешная расстановка кадров обеспечивает не только функционирование организации, но и закладывает фундамент для будущего успеха компании. Кадровая политика в области подбора персонала включает в себя определение технологий, принципов, методов и критериев отбора сотрудников, необходимых для качественного выполнения тех или иных функций, методов обеспечения и повышения квалификации персонала [14].

Технологии подбора и отбора персонала это алгоритм действий, позволяющий не только подбирать сотрудников, но и выявлять отрасли и специальности, требующие новых специалистов [17]. Технологии подбора облегчают процесс подбора квалифицированных и нужных специалистов. При грамотном построении технологии, HR специалисты могут не только правильно подавать запросы на поиск специалистов, но и правильно оценивать новых сотрудников. Все чаще

организации не ограничиваются изучением резюме и / или интервью так же современные предприятия используют нетрадиционные методы [29] .

Интервью – это универсальная методика, которая используется во всех странах мира в 90% случаев отбора и оценки на ту или иную позицию. Применяемые в отечественной практике интервью при подборе персонала можно свети к следующим видам (рисунок 3):

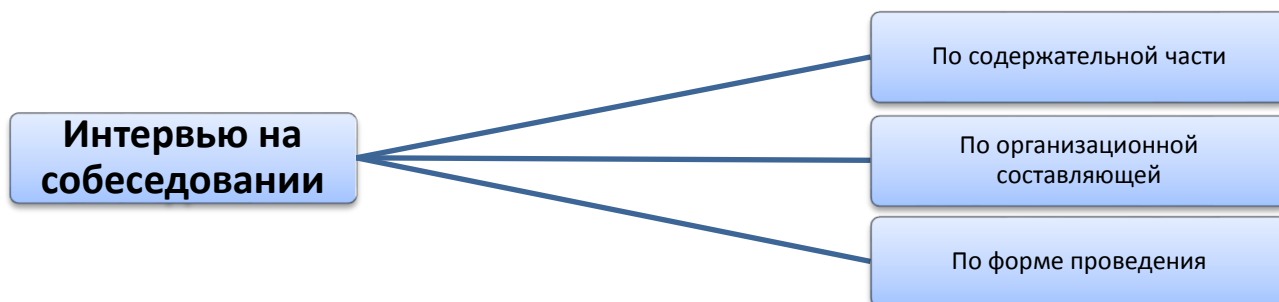


Рисунок 3 - Виды интервью применяемых на собеседовании

1. Биографическое интервью (Biographical interviews). Собеседование строится вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. При проведении такого рода интервью можно получить общую информацию об опыте и личностных качествах кандидата, однако сложно получить полную информацию о том, есть ли у кандидата конкретные навыки для данной позиции, и позволяет оценить состояние кандидата и его мотивацию. Такой тип интервью часто используется при массовом подборе на позиции, не требующие особой квалификации.

2. Поведенческое интервью (Behavioral interviewing) В рамках данного интервью предполагается, что предыдущее поведение в определенных ситуациях показывает, как кандидат может вести себя в аналогичной ситуации. Для поведенческого интервью необходимо разработать описание позиции и возможные кейсы, с которыми сталкиваются сотрудники компании. В соответствии с эти готовятся вопросы и уточнения для определения ключевых поведенческих моделей. Ответы покажут, насколько поведенческие модели



кандидата соответствуют тем, которые будут необходимы именно для данной конкретной работы.

3. Интервью, базирующееся на методе компетенций (Competency-based or 'focused' interviews). В данном виде интервью ориентация идет на наличие ключевых компетенций. Как и в случае с поведенческим интервью, кандидатам задают вопросы об их прошлом опыте, которые позволяют определить определённые поведенческие модели. Отличие от предыдущего интервью в форе заданных вопросов и методе интерпретации. Интервьюер выставляет в баллах степень выраженности той или иной компетенции у кандидата. По окончании интервью может выставляться общая оценка в баллах.

4. Критические этапы жизни кандидата (Critical incidents). При проведении такого собеседования основное внимание концентрируется на критических/поворотных моментах личной жизни и карьеры кандидата.

5. Структурированное интервью (General structured interviews). У интервьюера есть готовый список вопросов, которые он задает в определенной последовательности. Вопросы должны быть составлены таким образом, чтобы выявить качества и характеристики, необходимые для успешной работы кандидата на заявленной должности. Данное собеседование требует большой предварительной работы, но при правильной подготовке результат от данной методики очень высокий.

6. Неструктурированное интервью (Unpatterned interviews). Наиболее часто встречающееся в Российской действительности. В большинстве организаций это похоже на следующее: неформальная беседа с непосредственным руководителем, который зачастую не знает, что и как он должен узнать и оценить. Главный критерий выбора называют «интуицией» и «внутренним чутьем». Интервьюер дает кандидату возможность самому регулировать процесс и порядок подачи информации. Исследования показали, что эффективность неструктурированного интервью равна 50%.

7. Ситуационное интервью (Cases). На интервью соискателю предлагается решить одну или несколько задач, представленных в виде практических ситуаций (кейсов). Чаще всего используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с трудовой деятельностью. Интервьюер оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

8. Стрессовое собеседование (Stress interviews). Стрессовым называется собеседование, в ходе которого интервьюер пытается довести кандидата до стрессового состояния, используя неудобные или сложные вопросы, а также демонстрируя странное или неадекватное поведение. Данный вид интервью применяется для тех должностей, работая на которых сотрудник испытывает ежедневный стресс или давление со стороны других сотрудников или контрагентов. Целью данного интервью является посмотреть со стороны, как кандидат будет себя вести в нестандартной стрессовой ситуации.

9. Групповые интервью (Group interviews). Групповые интервью проводят следующим образом: группу кандидатов собирают в одном помещении, и просят совместно поработать над задачей или провести групповое обсуждение на заданную тему. Этот достаточно дорогостоящий метод обычно применяется крупными компаниями при массовом найме персонала. Основные цели: отсмотреть большое количество соискателей за короткий промежуток времени и произвести оценку соискателей сразу по нескольким критериям (например, коммуникативные навыки, умение решать поставленные задачи и управляемость), а также проверить соискателей на совместимость с организацией и друг с другом. Преимуществом при отборе будут пользоваться те кандидаты, которые наиболее успешно справляются с заданиями, активно участвуют в обсуждении и проявляют именно те качества, которые необходимы организации.

10. Коллегиальные формы отбора кандидатов (Panel interviews). Данный тип интервьюирования применяется при больших объемах рекрутмента, например,

при массовом найме студентов или выпускников ВУЗов. Данный тип интервьюирования ускоряет процесс отбора, так как позволяет всем заинтересованным сторонам одновременно проводить собеседование.

Часто в отечественной практике встречаются гибридные типы интервью, когда собеседование имеют несколько признаков того или иного вида интервью.

Также распространённым методом подбора персонала на производственные предприятия за рубежом (а сейчас и в России) является ассесмент-центр. Сущность метода заключается в проведении последовательных этапов оценки кандидатов:

- собеседование объяснение сути работы, цель этапа – отсеивание случайных людей;
- рассказ претендента о своем видении профессии, требованиям к должности и т.д.; цель этапа – оценка внешности, речи, мотивации;
- выполнение заданий по компетенциям; цель этапа – оценка профессиональных качеств.

Российских кадровые службы при подборе кадров на производственные предприятия, стремятся сформировать позитивный образ работодателя, что, несомненно, формирует привлекательность деятельности на данном предприятии.

Итак, наряду с развитием промышленности и современных рынков, расширением предприятий и торговых сетей, появлением множества новых компаний формируется потребность в специалистах определенного профиля. Инновационный прогресс и модернизация производственных процессов на предприятиях позволяет создавать новые уникальные рабочие места, в то время как рынок труда не успевает предоставить необходимое количество профильных специалистов. Таким образом, опытные специалисты могут обойтись дорого для предприятия, а начинающие работники нуждаются в больших вложениях со стороны фирмы на обучение, и впоследствии на удержание.

Важной задачей привлечения кадровых специалистов компании является поиск правильного баланса материальной и нематериальной мотивации привлеченных кандидатов.

Основными причинами частых увольнений недавно принятых сотрудников являются не столько невыполнение ими профессиональных требований, сколько общечеловеческие качества [38]:

- наличие вредных привычек;
- неумение слаженно работать в коллективе;
- отсутствие дисциплинированности.

В процессе решения кадровых вопросов многие промышленные компании ищут рабочих или технических специалистов без предварительного составления перечня требований к сотрудникам, основываясь на интуитивных представлениях руководителей. Например, дается краткое объявление, что нужен токарь или инженер-конструктор. В результате откликнулись десятки кандидатов с разной степенью профессионализма. На общение с ними приходится тратить десятки часов. С развитием IT технологий многие традиционные способы отбора персонала, существовавшие длительный период времени и на основе которых сотрудники отделов кадров принимали на работу, переживают процесс трансформации и модернизации. Это, в свою очередь, напрямую влияет на ведение бизнеса и, следовательно, на конкурентоспособность организации [37].

Выход на рынок нового поколения так называемых «миллениумов» существенно влияет на рекрутинг. Так раньше для привлечения соискателей упор делался на стандартную публичную информацию о работодателе, например, на рабочем сайте, то в настоящее время все движется в сторону сторителлинга и чат-ботов. Примером можно привести торговую сеть «Пятерочка», с их подключением работа-рекрутера и чат-бот, который общается с соискателями с помощью SMS-сообщений и мессенджеров Telegram и Viber. Система позволяет назначить подходящим кандидатам время и место собеседования с HR-

менеджером, определить геолокацию соискателя для рекомендации ближайшей торговой точки сети [3].

Во многих крупных отечественных компаниях, помимо стандартных методов оценки кандидатов, также используют разного рода вспомогательные инструменты – чаще всего, это тесты, исследующие разные стороны личности. Эффективность таких методов, как правило, зависит от сферы деятельности компании. К примеру, если речь идет о банковской сфере или консалтинге, то отбор кандидатов можно провести с помощью числовых методов.

Внедрение современных технологий в рекрутинг – это новый тренд, который следует использовать для поиска и оценки новых талантов. Наиболее часто для подбора персонала на отечественные производственные предприятия выступают следующие инструменты:

1. Скрининговые технологии поиска. Скрининг является формальным, поэтому самый быстрый выбор кандидатов. Анализируются только резюме и документы, проводится собеседование по телефону. Мотивация и личностные качества не исследуются. Внутренний заказчик получает пакет последних резюме, прошедших первоначальный отбор, и проводит личное собеседование самостоятельно. Чаще всего скрининг используется для массового найма, например, рабочих на производственных предприятиях.

2. Прямой поиск (Executive Search). Целенаправленный поиск руководителей среднего и высшего звена, а также специалистов. В этот список могут входить менеджеры проектов, специалисты, создающие ценность бизнеса, эксперты и консультанты. Ищут как среди свободных кандидатов, так и среди занятых. Здесь поиск ориентирован не на конкретного специалиста, а на пул кандидатов соответствующих требованиям качества.

3. Охота за головами (HeadHunting). Технология направлена на активное привлечение конкретных сотрудников из других компаний. Довольно сложный и затратный процесс, целью которого является получение в штат нужного «кадра» практически любой ценой. Его можно сравнить с настоящей охотой. Создается

профиль кандидат с учетом его предпочтений в профессиональном и личном плане. С учетом этих данных формируется описание предстоящих задач. Определяются наиболее эффективные каналы доставки предложения о сотрудничестве. Это могут быть специализированные конференции, социальные и благотворительные мероприятия или предложения от друзей или коллег в отрасли. Таким инструментом можно пользоваться для рекрутинга не только высшее руководство, но и высокоэффективные редкие кадры – менеджеры по продажам, руководители отделов и направлений и т.п.

4. Поиск талантов (Sourcing). Привлечение молодых специалистов не всегда обладающим необходимым опытом, но имеющих необходимый потенциал и знания. Чаще всего применяется на уникальные позиции, которых нет на рынке труда.

5. Рекомендательный рекрутинг. По данным hh.ru 96% компаний использовали эту технологию хотя бы один раз в своей истории.

Выделяют два вида рекомендательного рекрутинга: внешний и внутренний.

Внутренний рекомендательный рекрутинг, это поиск, основанный на рекомендациях сотрудников компании. Объявляется конкурс на замещение вакантной должности и предлагается сотрудникам порекомендовать, знакомы на открытую вакансию. Так, например, если рассматривать промышленный персонал, например – рабочих, то можно сказать что, они в основном, не готовы предоставить резюме, не знают, как проходить собеседование, и не пользуются для своих поисков Интернет-ресурсами. Кроме того, в силу своей низкой активности они не прикладывают усилий для самостоятельного поиска вакансии. Готовясь к смене работы, кандидаты продолжают ходить на старую работу, как привычка, ожидая "возможности". И есть парадоксальная ситуация: даже если на рынке есть специалисты, найти их очень сложно. Таким образом, самый важный канал информации о работодателе – "из уст в уста" – часто способствует массовому набору персонала.

Внешний рекомендательный рекрутинг, это набор внешних рекомендаций основан на связях с сообществом HR и отраслью, по сути Нетворкинг (Networking). Для этого рекрутер формирует базу контактов в определенной профессиональной области. В настоящий момент является наиболее успешным инструментом для найма IT-специалистов.

6. Лизинг персонала. Рекрутинговые агентства заключают контракты со специалистами, а затем отправляют их на работу на длительный срок. Такой подход к заполнению кадрового спроса снижает затраты на персонал для предприятий с явно циклическим или сезонным бизнесом. Таким способом в «горячий сезон» добирают необходимый персонал, например, отели, рестораны, развлекательные центры, предприятия пищевой промышленности.

7. Смартстаффинг. Предполагает совместное использование одного и того же сотрудника различными работодателями через специальный интернет-обмен. Работодатели размещают неиспользованные часы работы своих сотрудников на бирже и предлагают другим компаниям платить за свои проекты, чтобы использовать их. Сотрудники сохраняют рабочее место работодателя, заработную плату и социальное обеспечение. Работодатель получает плату за временное использование сотрудника, а работник имеет возможность расширить свой опыт и получить дополнительный доход. В настоящее время этот метод управления персоналом используется в сфере IT-компаний [31].

В современном мире в связи с развитием технологий старые методы проведения интервью претерпевают изменения. Интервью в Skype, групповые интервью в формате видеоконференцсвязи, где участники могут быть распределены по разным регионам мира, тестирование компетенций в условиях виртуальных симуляционных программ, имитирующих реальные производственные процессы. Это значительно облегчает жизнь, но требует постоянного внимания.

Примером внедрения новых технологий процесс подбора и обора персонала, может служить применения работа-рекрутера на Магнитогорском

металлургическом комбинате, что позволяет на новом уровне вести отбор персонала. Этот проект, стартовавший в июне 2018 года, является частью комплексного проекта инновационного развития «ММК-Индустрия 4.0». Робот-рекрутер подбирает по заданным требованиям резюме соискателей из электронной базы кандидатов, а также поддерживает обратную связь с соискателем: благодарит за проявленный интерес к вакансии в случае заполнения резюме, приглашает на собеседование в формате СМС, при этом соискатель сам выбирает удобное для него время. Также Робот-Рекрутер отправляет сообщение о закрытии вакансии.

В настоящий момент трендом подбора персонала в крупных отечественных компаниях является реферальная программа. Основным источником подбора выступает привлечение персонала с помощью рекомендаций действующих сотрудников. Как показывают многочисленные опросы, работники, как правило, доверяют лучше друг другу, чем работодателю. Поэтому если речь идет об узконаправленных специалистах, то таких людей лучше искать, благодаря реферальной программе, которую можно осуществить за счет премий и вознаграждений персонала. Для успешного применения данного метода, необходимо регулярно работать с HR брендом компании, а так же с вовлеченностью сотрудников.

Российские менеджеры очень многое позаимствовали из зарубежных методик по подбору персонала. Можно провести прямую зависимость отечественных технологий подбора персонала с зарубежным опытом, но есть некоторые техники, которые не получили широкое применение в России при подборе персонала на вакансию (например, графология).

Можно сделать вывод что, в наше время существует большое количество технологий подбора персонала, которые успешно применяются в отечественном рекрутинге. Для успешного построения системы подбора и отбора персонала необходимо учитывать особенности каждого инструмента и применять его с учетом единой HR стратегии компании.



### 1.3 Технологии подбора и отбора персонала на зарубежных предприятиях

Для всестороннего изучения вопроса разработки технологии подбора и отбора персонала, предлагаем изучить, как к этой проблеме подходят на зарубежных предприятиях. Можно выделить 3 основные направления: западное, восточное и отечественное.

Особенностью западной процедуры найма является сотрудничество с внешними подрядчиками в виде кадровых агентств и дополнительной оценкой личностных характеристик. Для этого всесторонне применяются дополнительные методики оценки до приема на работу, часто вводится система стажировки или увеличенный испытательный срок (до 6 месяцев) [28].

Для примера в ФРГ для подбора персонала действует около 700 консультационных фирм, помогающих организациям. Основным источником подбора являются колледжи и университеты, с которыми многие предприятия тесно сотрудничают. Вся технология подбора и отбора персонала в ФРГ продумана и выверена с немецкой педантичностью и занимает до 3 дней для оценки деловых качеств (в основном используются деловые игры) [10].

Так же западные компании поощряют развитие карьерного роста своим сотрудникам, активно используя возможности кадрового резерва, как для вертикального, так и горизонтального роста [28].

Одной из особенностей подбора персонала в Европе, является то, что, подбор рассматривается как предмет интереса нескольких сторон, а не только работодателя и кандидатов. Таким образом, уделяя большое внимание роли соискателя, допуская участие в подборе разных заинтересованных сторон, что отражает осведомленность о политической значимости занятости. Утверждается, что парадигма «правильный человек на правильном месте» больше не является подходящей базой для осуществления подбора персонала. В качестве альтернативы предлагается так называемая «театральная модель» [2].

Особенной популярностью в последнее время стала пользоваться система «бирюзовых компаний», смысл которых в отказе от стандартного найма

персонала в пользу набора персонала в проектные группы. При такой системе подбор и отбор происходит за счет совпадения ценностей группы и наличие необходимых профессиональных компетенций, позволяя сложить команду как «уникальный пазл». Примером можно назвать французский литейный завод FAVI, где нет менеджеров, регламентов, бюджетов и планов продаж. Так как менеджеры данной организации поверили в своих сотрудников и организовали работу на основе возможностей команды и безусловного разделения еденных ценностей. Сотрудники сами решают, какой заказ выполнять и какую зарплату себе назначить. Кроме того, они сами планируют закупки и сами принимают на работу новых сотрудников [19].

Примером старого консервативного направления западного способа подбора и отбора персонала является опыт США - государства, являющегося «пионером» во многих направлениях управления персоналом.

Американские фирмы не делают различий по значимости между внутренними и внешними источниками покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность, как своим сотрудникам, так и внешним претендентам. Именно поэтому данную концепцию называют смешанной. Ее специфика обусловлена демократичностью общества и системы управления, где особое внимание уделяется контролю за соблюдением трудовых и социальных прав национальных и расовых меньшинств [14].

Общими критериями подбора компаний США являются: уровень образования, опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Американские предприятия ориентированы на узкую профессиональную специализацию, что ограничивает карьерный рост и приводит к текучести управленцев.

Во многих странах, которых можно отнести к западной модели (США, Франция, Англия и т.д.) в последнее время все чаще используют определенную политику маркетинга персонала. Маркетинг персонала – это новый подход

организации, направленный на усиление собственной привлекательности среди занятых и потенциальных работников [3].

Примером применения маркетинга персонал, можно назвать опыт Philips, которые внедрили проект «Свидетельства инсайдера» для повышения качества прохождения стажировки. Идея была в том, что бы общество могло увидеть, как функционирует компания. Любой человек может зайти на официальный сайт компании и посмотреть видео-интервью работников, в которых они делятся своими впечатлениями и отзывами о работе в Philips. Результатом этой программы стал рост, как посещаемости сайта, так и повышение удовлетворенности персонала, а так же привлечения новых лояльных сотрудников [4].

В ситуации действующего кризиса активно рассматриваются возможности развития системы найма и отбора персонала. Уже сейчас должностные функции специалиста по найму очень сильно расширяются, и включают в себя бренд-менеджмент, аккаунт-менеджмент, информационные технологии, консультирование по рекрутингу, планирование, маркетинг. Рекрутер отвечает не только непосредственно за найм, но и за привлекательность компании для кандидатов, эффективность персонал-технологий, прогнозирование потребностей в найме, консультирование менеджеров по вопросам подбора, использование информационных технологий в процессе найма, прогнозирование и планирование потребностей в персонале, исследование рынка трудовых ресурсов [34]. В дальнейшем к этим задачам будут подключены все сотрудники компании, которые взаимодействует с внешней средой, т.к. HR-бренд и репутация компании взаимосвязаны.

Большинство западных компаний все чаще прибегают к практике развития собственного персонала внутри предприятия, и организывают повышение квалификаций своих сотрудников. Таким образом затраты на внешний подбор окупаются возможностью развития этого персонала внутри, если это соответствует стратегии персонала. Стратегии отбора персонала похожи в

российских и иностранных компаниях, хотя, безусловно, есть и определенные отличия, например в особенностях проведения каждого из этапов отбора.

В основном hr –сотрудники стараются не афишировать инструмента отбора, для того что бы методы давали объективные результаты. Тем более современные методы проведения собеседования в иностранных компаниях, как и в отечественных, сильно изменились за последнее время. Основной фокус внимания направлен на выявление скрытых качеств кандидатов: насколько он креативен, обладает ли способностями быть предпринимателем, обладает ли качествами лидера, настойчив ли в достижении поставленной цели, как будет вести себя в экстремальной ситуации, под давлением, и, вообще, впишется ли в корпоративную культуру данной компании. Таким образом, преобладает тенденция отхода от функционального подхода к подбору персонал и ориентация на потенциальные возможности нового сотрудника [24].

Рассмотрим систему подбора и отбора персонала восточного направления. Примерами найма в японских компаниях можно назвать, такие компании как CASIO Computer Co Ltd, Matsushita Electric Co, Nissan Chemical Industries Ltd, Orient Watch Co Ltd, Seiko Epson Co, Sony, Toshiba Co. В таких компаниях предпочитают, чтобы их работники имели широкий опыт и знания, соответствующие целям и интересам именно данной компании [9]. В японской практике HR плотно сотрудничают с учебными заведениями при подборе и отборе персонала. Будущие сотрудники, еще находясь в статусе «студента» знают, где будут работать и посещают лекции о деятельности компании, ее целях и планах развития на будущее. Цель этих лекций – развитие чувства сопричастности именно к этой компании, лояльности к ней. Так же они активно используют систему «наставничества», что ускоряет адаптацию в коллектив и новым трудовым функциям [28]. Как показывает практика данная система, не смотря на временные и финансовые затраты, показывает хорошие результаты в плане высокой преемственности, формирования организационной культуры,

традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений и низкой текучести кадров [14].

В Японии так же практикуется и совершенно особый вид повторного найма, который называется «амакудару» (букв. «спуститься с небес на землю»). На высший уровень управления в частные компании приходят государственные служащие, вышедшие на пенсию.

Корейская система управления профессиональной подготовкой и набором персонала сформировалась по историческим причинам на основе американской и японской. Она сочетает в себе и активную работу с учебными заведениями и студентами, но и выбор кандидата из выпускников по рекомендациям сотрудников; жесткая программа проверки кандидата на профпригодность; важность психологического тестирования работников [16].

Особенностью отечественного направления в подборе персонал на предприятия, можно назвать преемственность как западных техник и технологи, так и восточных. Осложняется этот процесс необходимостью соблюдать законодательные аспекты, принятые в нашей стране. Таким образом, современные технологии, изначально разработанные за рубежом, принимают оригинальное оформление в постсоветском пространстве. Примером можно назвать работу с центрами занятости, когда на поданные вакансии направляются люди не соответствующие заявленной квалификации, но обязанность работодателя при этом затратить свои ресурсы и уделить ему внимание.

При описании особенностей подбора на отечественные предприятия с иностранными активами, можно сделать выводы, что основными критериями, по которым выбираются сотрудники, являются: знание иностранного языка и результаты тестирования кандидатов на личностное соответствие. Иностранные компании в отличие от российских обладают пониманием того, что для поиска нужного персонала необходимо тратить достаточное количество времени и денежных средств. Так как увольнение неподходящих работников и поиск замены приносит еще большие потери компании. Для усовершенствования российской

практики подбора персонала необходимо в будущем создавать различные разработки и применять инновационные методы [36].

Можно сравнить особенности подбора и отбора персонала на отечественные и зарубежные предприятия на каждом этапе.

При поиске кандидатов отечественные компании чаще всего стараются экономить выделенные средства на рекламу в СМИ и другие затраты, ищут альтернативные менее затратные источники и методы привлечения. В то же время западные компании, в том числе работающие на территории РФ, более прогрессивно относятся к затратам на подбор персонала и часто HR специалисты активно сотрудничают с маркетинговыми отделами. Так же западные компании активно пользуются услугами рекрутинговыми агентствами. Поэтому западные и прозападные компании распределяют бюджет на подбор персонала с учетом планирования высвобождения персонала, в то время как отечественные компании учитывают бюджет постфактум.

Во многих отечественных компаниях при приглашении и взаимодействии с кандидатами, ориентация идет на рабочее время отдела кадров. Таким образом, теряется возможность привлечение работающего персонала и переманивание полезных для компании сотрудников. Исключение делается кандидатам на позиции руководящего состава. В иностранных же компаниях к данному вопросу подходят намного гибче и рекрутеры работают в ненормированном режиме рабочего времени. Взаимодействие с кандидатами происходит из интересов самих кандидатов, и таким образом можно привлечь узкоспециализированных редких специалистов.

В западных компаниях стараются минимизировать дополнительные прослойки контактов, между рекрутером и лицом принимающим решение о найме персонала. В то время как на некоторых отечественных предприятиях предпочитают провести несколько однотипных собеседований, включая лиц, не принимающих окончательное решение.

При оценке кандидата западные компании обращаются в специализированные центры оценки, которые могут находиться в составе крупного предприятия или является внешнем провайдером. Отечественные предприятия стараются провести оценку кандидата собственными силами, иногда прибегая к общедоступным тестам.

Помимо различий так же существуют общие и схожие черты подбора и отбора персонала на отечественные и западные предприятия. Ведь сама суть отбора кандидатов это принадлежность к сфере поиска. Поэтому алгоритм работы рекрутера похож: привлечение, отбор, трудоустройство [25]. Так же многие отечественные компании используют методы и технологии, разработанные за рубежом, адаптируя их по российские реалии и законы.

Таким образом, можно сделать заключение, о том, подбор и отбор персонала является одним из центральных элементов работы HR службы организации в любой точке мира, так как от качества отобранного персонала зависит успешность реализации HR стратегий. Необходимо учитывать, что опыт иностранных компаний, хотя и демонстрирует успешность технологий, в первую очередь зависит от менталитета и исторического развития страны. И хотя российские организации стремятся внедрять и использовать методы, нашедшие свое применение за рубежом, стратегия подбора персонала должна быть выбрана с учетом специфики организации, культурных особенностей региона и менталитета работников.

Вывод по первому разделу

В первом разделе рассмотрены теоретические подходы к подбору и отбору персонала. Были приведены примеры современных технологий подбора и отбора персонала на отечественных и зарубежных предприятиях. Даны определения основным видам интервью применяемых на собеседовании. Выделены 2 направления к подбору персонала среди всех подходов: в зависимости от ориентации на действующую трудовую функцию или на возможности кандидата. Проведено сравнение основных направлений подбора и отбора персонала на

отечественных и зарубежных предприятиях. Сделан вывод, что подбор персонала является системным процессом, поэтому при разработке технологии и выборе методов и инструментов следует рассматривать ее именно как систему подбора и отбора персонала. В нее входят составные подсистемы, которые могут быть смежными с другими HR системами. Система подбора и отбора персонала зависит от стратегий предприятия.



## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПАО «ЧТПЗ»

### 2.1 Краткая характеристика ПАО «ЧТПЗ»

ПАО «ЧТПЗ» - это челябинский завод по производству трубной продукции, входит в Группу ЧТПЗ. Группа ЧТПЗ – это промышленная группа металлургического комплекса России, которая является одной из крупнейших отечественных компаний-производителей трубной продукции с общей долей рынка около 20%. На заводах компании ЧТПЗ работает около 25 тысяч человек, а его выручка превышает 2 миллиарда долларов в год [22].

Челябинский трубопрокатный завод основан в 1942 году на базе эвакуированного в Челябинск Мариупольского трубного завода. Первую продукцию ЧТПЗ выпустил 20 октября 1942 года [13]. В 1949 году на заводе впервые в стране освоено производство водогазопроводных труб методом непрерывной печной сварки, а в 1956 году начато производство труб большого диаметра. В 1970-е годы ЧТПЗ был самым крупным трубным заводом в мире, изготавливающим 3,3 – 3,5 миллионов тонн трубной продукции в год. В мае 1993 года в соответствии с программой приватизации Челябинский трубопрокатный завод был преобразован в открытое акционерное общество и впоследствии приватизирован [13].

Объединение нескольких предприятий в Группу ЧТПЗ позволяет компании осуществлять полный цикл изготовления продукции (от переработки металлолома, собственного литейного цеха до сервисного обслуживания труб), что является фактором высокой эффективности и рентабельности производства.

Группа ЧТПЗ имеет три направления бизнеса: трубный дивизион, нефтесервисный дивизион и ломозаготовительный дивизион. ПАО «ЧТПЗ» относится к трубному дивизиону, а он, в свою очередь, представляет собой четыре направления деятельности, за которое отвечает то или иное предприятие Группы ЧТПЗ:

1) Производство трубной продукции и баллонов (ПАО «ПНТЗ» и ПАО «ЧТПЗ»).

2) Изготовление соединительных деталей трубопроводов (АО «СОТ» и ООО «ЭТЕРНО»). В настоящее время данные заводы дополнительно взяли на себя производство непрофильных металлоконструкций.

3) Складской комплекс Компании ЧТПЗ (ТД «Уралтрубосталь»), задача которого – реализация стальных труб широкого сортамента.

4) Изготовление трубопроводной арматуры (MSA Чехия).

На сегодняшний день ПАО «ЧТПЗ» выпускает свыше 27 000 типоразмеров труб и профилей из стали более чем 200 углеродистых, низколегированных, легированных, нержавеющей марок и различных сплавов с последующим нанесением антикоррозионного покрытия [22].

Ключевые товарные сегменты:

1. Трубы большого диаметра (используются для транспортировки нефти и газа);

2. Бесшовные трубы нефтяного сортамента (используются в нефтяных и газовых скважинах);

3. Бесшовные промышленные трубы (применяются в различных областях промышленности).

Максимальный диаметр производимой трубы – 1422 мм, а минимальный – 0,3 мм. Максимальная длина трубы составляет 18 метров. Свыше 85% всех выпускаемых труб проходят неразрушающий контроль качества: ультразвуковой контроль бесшовных горячекатаных труб. Предприятие выпускает не только трубы круглого сечения, но и овальные, плоскоовальные, квадратные, прямоугольные и шестигранные профили.

Широкий спектр выпускаемой продукции способствует тому, что она используется во многих сферах общества: нефть и газ, трубопроводы, энергетика, машиностроение, ЖКХ и строительство, а также во всех сферах промышленности (от транспорта до бытовых приборов).

Ключевыми клиентами ПАО «ЧТПЗ» и Группы в целом являются крупнейшие компании, такие как: ПАО «Газпром», ПАО «Транснефть», ПАО «СИБУР Холдинг», Госкорпорация «Росатом», ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «АвтоВАЗ» и многие другие. Кроме того, компания поставляет продукцию в страны ближнего зарубежья: Армения, Казахстан, Кыргызстан, Украина, Беларусь, а также в страны дальнего зарубежья: Италия, США, Сирия, Турция, Иран, Алжир, Египет, Нидерланды.

Компания принимает участие в реализации таких значимых для Российской Федерации и стран СНГ проектах: трубы большого диаметра для строительства газопровода «Северный поток – 2», трубную продукцию для реконструкции главной спортивной арены в Республике Беларусь – стадиона «Динамо» в Минске, трубы и соединительные детали для модернизации магистральных трубопроводов в Грузии. Недавно ПАО «ЧТПЗ» начал активную работу с атомным сектором[26].

На основании действующего Устава ПАО «ЧТПЗ» основной целью, организации является: эффективное ведение производства и сбыта продукции на основе рационального использования имущества и ресурсов Общества для извлечения максимальной прибыли и ее целесообразного использования в интересах акционеров, расширенного воспроизводства и трудового коллектива.

Перед предприятием ставятся следующие задачи:

1. установление и развитие взаимовыгодных партнерских отношений с заказчиками и поставщиками;
2. повышение ответственности и вовлеченности персонала в процесс постоянного улучшения качества продукции, своей работы и удовлетворенности внутренних и внешних клиентов;
3. обеспечение оптимальными ресурсами выполнение мероприятий, направленных на снижение вредного техногенного воздействия ПАО «ЧТПЗ» на человека и окружающую среду, на охрану здоровья, труда и обеспечения промышленной и информационной безопасности;

4. увеличение реальных доходов работников ПАО «ЧТПЗ» за счет увеличения объемов продаж, повышения производительности труда, снижения себестоимости продукта;

5. улучшения условия труда за счет реализации программы технического перевооружения основных фондов и реализации предложений сотрудников;

6. организация процесса постоянного обучения менеджеров современным методам управления и инструментам оптимизации, повышения квалификации персонала;

7. создание эффективной системы мотивации для повышения производительности труда и удовлетворенности персонала;

8. соблюдение принципов и ценностей философии «Белой металлургии».

Таким образом, цель и задачи организации соответствуют направлениям деятельности предприятия. Организационная структура соответствует задачам, поставленным перед предприятием.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность ПАО «ЧТПЗ» проанализируем экономические показатели предприятия за 3 года в таблице 1 [12].

Таблица 1 – Динамика основных финансово-экономических показателей работы организации (в соответствии с балансом организации)

Показатели	Единица измерения	2017	2018	% к пред. году	2019	% к пред. году
Выручка	Млрд. руб.	158,26	178,84	11,51%	192,3	7,53%
Объем реализации труб	Тыс. тонн	1988	1916	-3,76%	2070	8,04%
Чистая прибыль	Млн руб.	4032	7726	47,81%	9942	28,68%
ЕБИТДА	Млн руб.	23639	28223	16,24%	31828	12,77%
Чистый долг	Млрд. руб.	67,3	68,4	1,61%	67,06	-1,96%

Окончание таблицы 1

Показатели	Единица измерения	2017	2018	% к пред. году	2019	% к пред. году
Фонд оплаты труда (ФОТ)	Млрд. руб.	4447	6870	35,27%	8142	18,52%
Численность работников	чел-к	6197	7326	15,41%	7859	7,28%

В 2019 году одним из ключевых драйверов стала реализация продукции трубно-магистрального дивизиона для крупных инфраструктурных проектов за рубежом. При сохранении с 2017 года объемов отгрузок труб рост выручки за два года составил 21,5% благодаря увеличению доли продукции с высокой добавленной стоимостью.

Рост валовой прибыли обусловлен расширением продуктовой линейки, высокими показателями продаж в сегменте труб большого диаметра (ТБД) и растущей прибыльности в сегменте бесшовных промышленных труб и OCTG.

По итогам 2019 года показатель EBITDA составил 31 828 млн рублей, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 12,8%. Рентабельность по EBITDA Группы ЧТПЗ за год выросла на 0,8 п.п. до 16,6% за счет увеличения вертикальной интеграции, фокуса на производство высокодоходной продукции и положительного эффекта от реализации программы повышения операционной эффективности.

Чистый долг по итогам 2019 года составил 67 060 млн рублей. Соотношение чистого долга к EBITDA составило 2:1, что соответствует стратегии компании в части последовательного снижения долговой нагрузки до конца 2024 года.

В то же время из-за увеличения объемов продаж, увеличились объемы производства труб. Такие большие заказы требуют увеличения рабочей силы, поэтому в 2019 году было принято 2181 сотрудников (в том числе на срочные трудовые договора).

Исходя из финансовых показателей ПАО «ЧТПЗ» за последние 3 года можно сделать вывод об улучшении экономического состояния предприятия. Большинство показателей стабильно растут, по сравнению с 2017 годом, численность сотрудников тоже растет. Наблюдается положительная тенденция по большинству показателей финансовой деятельности предприятия.

Проведем БКГ – анализ и для наглядности сравним особенности ГК «ЧТПЗ» с основными конкурентами в таблице 2. Так как история и ценности предприятия важны для общего анализа предприятия и его направлении в развитии на рынке.

Основными конкурентами в области являются: ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ», ОМК и ТМК.

Таблица 2 – Сравнение ГК «ЧТПЗ» с конкурентами в отрасли

	ГК «ЧТПЗ»	ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	ОМК	ТМК
Возраст предприятия	77 лет	64 года	27 лет	18 лет
Численность, человек	25000	50000	24000	45000
Территориальное представительство	Россия, Чехия	Россия, Украина, Латвия, Польша, Италия, Либерия	Россия	Россия, США, Канада, Румыния, Оман и Казахстан
Миссия	Разделяя идеи Белой металлургии – философии преобразования, – мы несём успех и процветание нашим клиентам и обществу.	Быть лидерами в созидании	Производство высококачественной металлургической продукции для топливно-энергетического комплекса, транспорта, строительства и других отраслей экономики	Быть Достойным глобальным поставщиком эффективных решений для потребителей стальных труб

Окончание таблицы 2

	ГК «ЧТПЗ»	ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	ОМК	ТМК
Основная ориентация в работе с персоналом (при анализе работных сайтов)	Философия Белой металлургии	Внедрение elearning в рамках металлургической системы обучения	Карьерный рост, развитие персонала	Унифицированная (единой) система оплаты труда (ЕСОТ)

Сравнивая между собой подачу информацию с сайтов компаний, можно сделать вывод, что все четыре компании достаточно успешны в своей области и за долгую историю уже зарекомендовали себя как стабильные предприятия. Многие предприятия имеют свои представительства не только на территории Российской Федерации, но и за границей, что дает дополнительные возможности для развития производства и выхода на иностранные рынки.

Сравним изменения основных экономических показателей 2018-2019 года ПАО «ЧТПЗ» с конкурентами в сфере трубного производства Северсталь, ОМК и ТМК, которые делят около 70 % рынка трубной продукции в РФ в таблице 3. Для этого посмотрим изменения основных экономических показателей с 2018 до 2019 года в области выручки предприятия и объема реализации продукции в виде труб [32, 33, 35].

Таблица 3 – Изменение экономических показателей за 2018-2019 гг.

Предприятие	Объем отгрузки труб, тыс. тонн	Темпы роста отгрузки 2018-2019 гг.	Выручка, млн. руб.	Темпы роста выручки 2018-2019 гг.	Относительная доля на рынке трубной продукции
ПАО «ЧТПЗ»	2 070	+8%	192 278	+7,5%	2
ТМК	3 828	+4%	308 378	+7%	1
ПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»	789	+4%	517 737	-4,9%	4
ОМК	1 706	-14%	169 000	-2,9%	3

Таким образом, на фоне конкурентов ПАО «ЧТПЗ» показывает стабильный рост и укрепление положения на рынке лидеров по продаже трубной продукции в РФ. Чаще всего прибыль увеличивается не за счет увеличения объема реализованной продукции, а за счет реализации более дорогостоящего продукта. Деятельность предприятия отличается стабильностью и высокой производительностью. В целом, ПАО «ЧТПЗ» занимает устойчивое положение на отраслевом рынке.

Построим матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) для оценки положения ГК «ЧТПЗ» на рынке в 2019 г. в рисунке 4.



Рисунок 4 – БКГ – анализ конкурентов ПАО «ЧТПЗ»

Можно сделать вывод, что ПАО «ЧТПЗ» и ТМК относятся к категории «Звезды», так как в 2019 году показали стабильный рост прибыли и отгрузки.

В заключении можно сделать вывод, что, так как предприятие показывает стабильный рост, для выполнения всех планов по загрузке ему необходимо увеличение рабочей силы. Увеличение количества сотрудников приводит к дополнительной нагрузке на HR службы предприятия: быстрый и качественный подбор персонала, документальное сопровождение всех HR процессов, увеличение ФОТ, адаптация, мотивация и обучение новых сотрудников и т.д. Для того что бы это рассмотреть, проведем кадровый аудит.



## 2.2 Кадровый аудит ПАО «ЧТПЗ»

Для проведения кадрового аудита ПАО «ЧТПЗ» проанализируем социально-профессиональную структуру персонала за последние 2 года в таблице 4.

Таблица 4 – Социально-профессиональная структура персонала ПАО «ЧТПЗ»

№ п\п	Социально-профессиональные группы	Среднесписочная численность, чел.		Доля в общей численности, %		Средняя заработная плата (тыс. руб.)		Темп роста ср. з/п, %
		2018	2019	2018	2019	2018	2019	
1.	Руководители	1003	1019	14%	13%	293	293,5	0,17%
2.	Специалисты	1225	1301	17%	17%	38,7	39,4	1,81%
3.	Рабочие	5098	5539	70%	70%	28,7	29,5	2,79%
	Итого:	7326	7859			55,45	56,7	2,20%

Как видно из таблицы за два последних года увеличилась среднесписочная численность персонала. Наибольшая доля принятого персонала относится к категории рабочие, что связано с большим проектом 2019 года по производству труб большого диаметра. Уровень заработной платы тоже вырос, что свидетельствует о положительном развитии оплаты труда. Как видно из таблицы наибольший рост оплаты труда произошел у рабочих, что является позитивным примером ценности рабочего персонала, которые непосредственно задействованы на производстве.

Структуру персонала по соотношению категории должности можно посмотреть на рисунке 5.

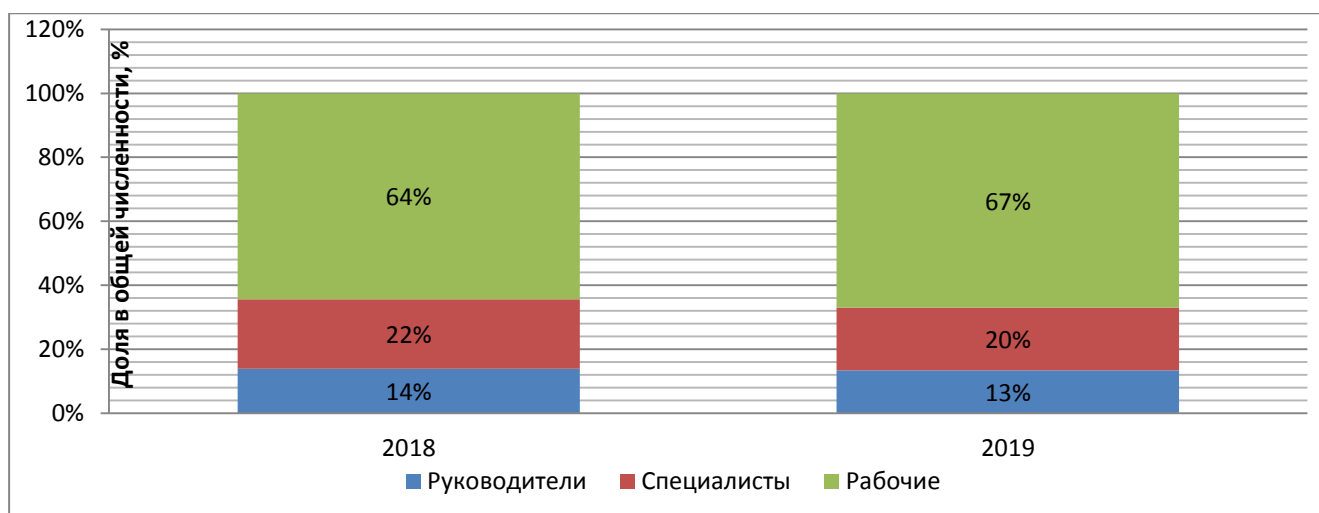


Рисунок 5 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по категории должности

Таким образом, мы видим, что большую часть персонала ПАО «ЧТПЗ» в 2019 году составляют рабочие – 67%, на долю специалистов приходится 20%, а руководители занимают 13%. Учитывая, что организационная структура предприятия предполагает высокий уровень иерархичности, данный показатель не является критичным.

Проанализируем состав персонала ПАО «ЧТПЗ» по образованию за последние 3 года в таблице 5.

Таблица 5 – Состав работников ПАО «ЧТПЗ» по образованию

Образование	2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
- высшее	3871	62,5%	3954	54,0%	4583	59,69%
- незаконченное высшее	116	1,9%	193	2,6%	124	1,62%
- средне-профессиональное	2108	34,0%	3078	42,0%	2813	36,64%
- начальное-профессиональное	102	1,6%	101	1,4%	158	2,06%

Структура персонала по уровню образования показывает, что на предприятии работает большое количество людей с высшим и средним профессиональным образованием. Руководители, специалисты и служащие по большей части имеют высшее образование. Среди руководителей со средним профессиональным

образованием либо имеющих неоконченное высшее образование на данный период и получающие его на заочной форме обучения – это руководители из числа производственного персонала – мастера цехов, участков. Это говорит о том, что на предприятии работает высококвалифицированный персонал. И с каждым годом доля сотрудников с законченным высшим образованием растет.

Проанализируем соотношение по половому признаку за последние 3 года в таблице 6.

Таблица 6 – Соотношение работников ПАО «ЧТПЗ» по половому признаку

Пол	2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Женщины	2023	33%	2115	29%	2215	29%
Мужчины	4174	67%	5211	71%	5463	71%

На промышленных предприятиях трубопрокатной отрасли, каким является ПАО «ЧТПЗ», большую часть персонала составляют мужчины. Это обусловлено необходимостью выполнения тяжелой физической работы в производственных цехах.

Как видно на рисунке 6 персонал распределен по категории должности и полу не равномерно.

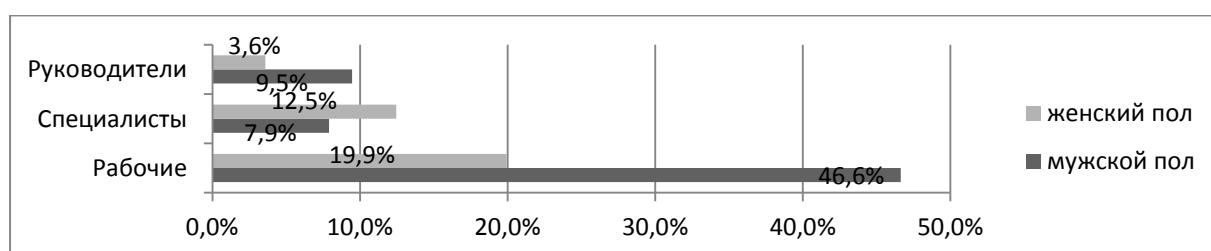


Рисунок 6 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по половому признаку и категории должности

В первую очередь, это связано с тем, что чаще всего на работу в металлургические производства идут мужчины. Так же многие участки производства предполагают физический труд и график работы с ночными сменами, что не совсем удобно женщинам с детьми. Что подтверждается, тем, что

на должности специалистов (где чаще всего нормированный пятидневный график) количественно преобладают женщины.

В рисунке 7 приложено распределение персонала по возрасту в 2019 году.

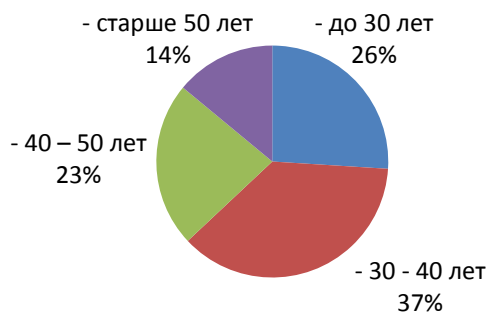


Рисунок 7 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по возрасту

Наибольшее число персонала находится в возрастной категории «30-40 лет», а наименьшая – «старше 50 лет». Это говорит о том, что на предприятии работают люди, находящиеся в расцвете трудоспособности. Но и сотрудники старшего предпенсионного и пенсионного возраста активно трудятся на предприятии, что позволяет сохранять уникальные знания и технологии для передачи опыта более молодому поколению.

Проведем сравнение в распределении сотрудников по категории должности и возрасту (рисунок 8).

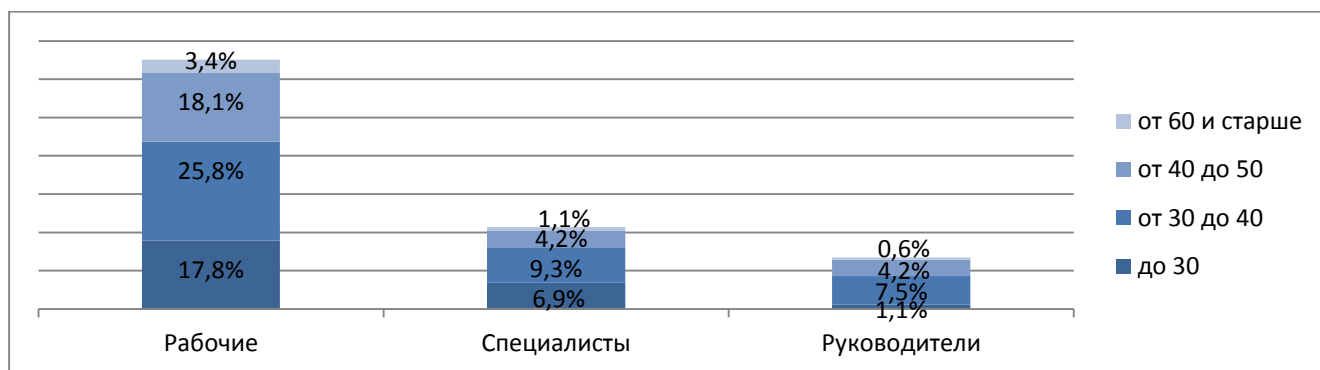


Рисунок 8 – Структура персонала ПАО «ЧТПЗ» по возрасту и категории должности

Если посмотреть соотношение в распределении сотрудников по категории должности и возрасту, то можно увидеть, что по таким категориям как рабочие и специалисты, сотрудники распределены более равномерно, по сравнению с руководящими позициями. Средний возраст руководителей ПАО «ЧТПЗ» 41 год. Это оптимальный возраст, так как сотрудник уже получил хороший производственный опыт и при этом имеет достаточно гибкое отношение к изменениям, т.к. в условиях современного рынка руководитель должен одним из первых транслировать гибкость и готовность к изменениям в работе.

Наибольшее количество сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста приходится на категорию рабочих, что при дефиците вливания более молодых сотрудников в состав предприятия, через несколько лет может привести к нехватке рабочих рук на производстве.

Проведем анализ состава работников по стажу за последние 3 года в таблице 7.

Таблица 7 – Состав работников по стажу работы в ПАО «ЧТПЗ»

Стаж	2017		2018		2019	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
- до 5 лет	724	12%	535	7%	735	10%
- 5-10 лет	1203	19%	1173	16%	1273	17%
- 10-15 лет	2068	33%	2838	39%	2868	37%
- 15-20 лет	1184	19%	1774	24%	1784	23%
- более 20 лет	1018	16%	1006	14%	1018	13%

Большая часть сотрудников имеет стаж работы более 5 лет на предприятии, что свидетельствует о том, что на заводе работают лояльные работники, которые успешно прошли процесс адаптации. Но в то же время в 2019 году было принято 2181 человек, но из-за большой нагрузки многие сотрудники имеющие стаж работы менее 5 лет уволились.

Для подтверждения этого вывода проведем расчеты по движению кадров в ПАО «ЧТПЗ» (таблица 8).

Таблица 8 – Движение персонала ПАО «ЧТПЗ», за 2017-2019 гг.

Показатели	2017	2018	2019
Среднесписочная численность, чел.	6197	7326	7859
Выбыло работников, чел.*	806	1074	1387
Принято в организацию, чел.	781	840	2181
Коэффициент оборота по приему на работу	3,8%	4,7%	12,9%
Коэффициент оборота по выбытию	7,3%	4,4%	6,7%
Коэффициент замещения	-3,5%	0,3%	6,2%
Коэффициент текучести кадров	6,98%	9,13%	15,62%
Коэффициент постоянства в кадрах	88,9%	90,8%	80,5%

\*В том числе уволенные за нарушение дисциплины и по собственному желанию.

За последние 3 года среднесписочная численность ПАО «ЧТПЗ» растет. В 2019 году было принято 2181 человек, такой рост приема обусловлен большим проектом по производству труб большого диаметра. В то же время % текучести кадров тоже вырос. Возможно, это обусловлено большим приемом низкоквалифицированного рабочего персонала.

В ПАО «ЧТПЗ» ведется работа по анализу причин увольнения сотрудников по собственному желанию, с целью удержания необходимого персонала. Для этого при увольнении сотрудниками отдела подбора и адаптации персонала проводится увольнительное интервью, по результатам, которого оцениваются причины повышения процента текучести персонала и выдвигаются предложения по удержанию ключевых сотрудников организации. Причины увольнения сотрудников ПАО «ЧТПЗ» за 2017-2019 года приведены в рисунке 9.

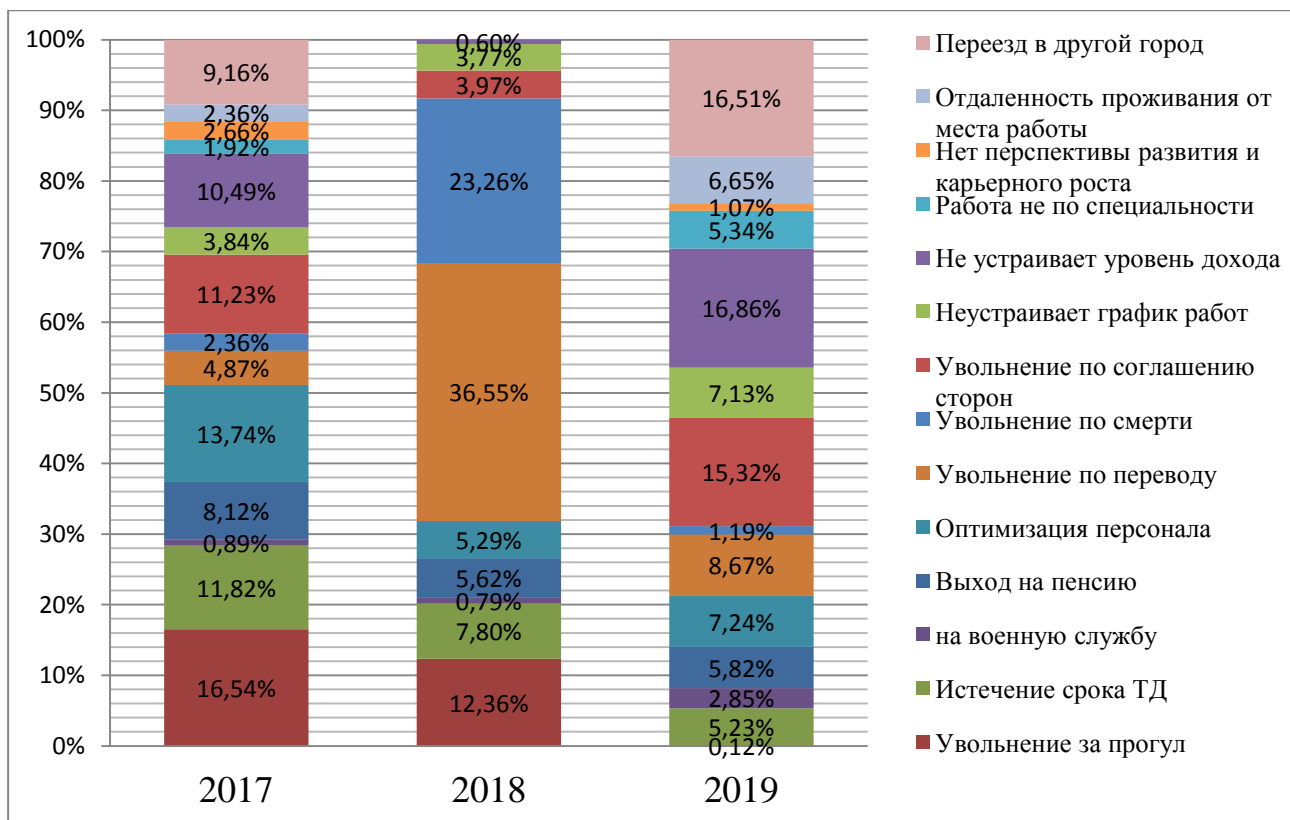


Рисунок 9 – Причины увольнения сотрудников ПАО «ЧТПЗ» за 2017-2019 года

В 2017 и 2018 годах основными причинами были увольнения за прогулы и по переводу внутри ГК «ЧТПЗ». Так как в ПАО «ЧТПЗ» ведется работа по повышению вовлеченности персонала, в 2019 году увольнений за прогул стало меньше. В 2019 году основными причинами увольнения персонал стали: увольнение по соглашению сторон, неудовлетворенность уровнем дохода и переезд сотрудника в другой город.

Таким образом, можно сделать вывод, что, не смотря на увеличение количества принятого персонала, так же было увеличено по сравнению с прошлыми годами количество выбывшего персонала. Одной из причин можно назвать снижение загрузки производства в связи с некоторыми политическими причинами.

## 2.3 Анализ внутренней и внешней среды ПАО «ЧТПЗ»

Проанализируем факторы, влияющие на работу ПАО «ЧТПЗ» в том числе и на персонал для этого проведем анализ факторов внешней и внутренней среды.

Так как вся HR стратегия непосредственно зависит от общей стратегии предприятия, проведем анализ 7S МакКинси ПАО «ЧТПЗ» в таблице 9. В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

Таблица 9 – Анализ 7S МакКинси в ПАО «ЧТПЗ»

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Четкое видение стратегии развития предприятия	нет
Структура	Структура подчинения проходит этап трансформации, поэтому часть подчинения не регламентировано. Бюрократическая машина	да
Система управления	Сильная система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.	нет
Сумма навыков	Наличие уникальных специалистов	нет
Состав работников	Неоднородный состав работников. Увеличена текучесть кадров по сравнению с прошлыми годами.	да
Стиль взаимоотношений	Централизованное управление.	нет
Система ценностей	Персонал компании ценит работу в компании. Единая система ценностей	нет



В соответствии с противоречиями идеальной и текущей системы, можно сделать выводы, что в ПАО «ЧТПЗ» стратегия предприятия жизнеспособна и успешна, но необходимы корректировки в структуре предприятия и в работе с персоналом. В ПАО «ЧТПЗ» неоднородный состав работников, то подтверждается проведенным ранее кадровым аудитом. Так же существует проблема с увеличением количества уволенных сотрудников.

Проведем SNW - анализ ПАО «ЧТПЗ» - это анализ внутренней среды фирмы или предприятия. Представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны (таблица 10).

Таблица 10 – SNW - анализ ПАО «ЧТПЗ»

№	Факторы	Оценка			Комментарии
		S	N	W	
1	Система планирования	■			Хорошо налажена система планирования
2	Стратегия развития предприятия	■			Есть принятая стратегия развития
3	Система обучения сотрудников	■			Система обучения налажена
4	Система мотивации			■	Мотивация сотрудников изучается, но слабо учитывается
5	Текучесть кадров		■		Средняя текучесть кадров
6	Состояние охраны труда		■		Придерживается законов РФ
7	Ассортимент выпускаемой продукции		■		Ассортимент не уникален, но компания является одним из лидеров на рынке
8	Ориентация на потребителя	■			Хорошо развита маркетинговая служба
9	Квалификация кадров		■		Привлекаются высококвалифицированные кадры, но ощущается кадровый дефицит
10	Репутация организации	■			Репутация отличная
11	Ценовая политика		■		Цены средние по рынку
12	Производственные площади	■			Соответствуют потребностям, регулярно модернизируются
13	Уровень технической оснащенности		■		Оборудование регулярно улучшается, но есть устаревшее
Сумма		6	6	1	

Вывод по приведенному анализу мы видим, что в ПАО «ЧТПЗ» необходимо проработать мотивацию персонала и наладить применение полученных данных. Необходимо из слабых сторон сделать сильными или нейтральными. Для этого необходимо разработать четкую и ясную систему вознаграждений и поощрений и разработать систему регулярно донесения информации об их индивидуальной мотивации до всех сотрудников.

Проведем анализ SWOT-анализ влияния факторов на ПАО «ЧТПЗ» для этого используем (таблица 11), для этого определим сильные и слабые стороны ПАО «ЧТПЗ».

Таблица 11 – SWOT-анализ ПАО «ЧТПЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Положительный бренд ПАО «ЧТПЗ».</p> <p>Востребованная гражданская продукция гарантирует стабильный рост прибыли.</p> <p>Развитие новых направлений продукции, способствует появлению новых рабочих мест.</p> <p>Регулярное вложение в инновационные исследования и модернизацию действующего производства.</p> <p>Развития система обучения и наставничества персонала.</p>	<p>Высокая цена на продукцию.</p> <p>Некоторое оборудование требует модернизации и ремонта.</p> <p>Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Улучшение качества выпускаемого продукта.</p> <p>Внедрение новых технологий.</p> <p>Модернизация (обновление) оборудования.</p> <p>Повышение конкурентоспособности продукции.</p> <p>Увеличение прибыли предприятия, за счет привлечение иностранных клиентов.</p>	<p>Резкий спад реализации продукции на внутреннем рынке;</p> <p>Снижение работоспособности персонала.</p> <p>Текучесть кадров.</p>

Компании необходимо для достижения своих целей ориентироваться на свои сильные и учитывать слабые стороны. Выбранные в соответствии с этим стратегии помогут организации успешно функционировать и решать возникающие проблемы. Для снижения рисков финансовых потерь предприятия

необходимо особое внимание уделить возможным рискам: резкий спад реализации продукции на внутреннем рынке, снижение работоспособности персонала и текучесть кадров. При высокой текучести персонала необходимо быстро закрывать появившийся дефицит рабочей силы, для этого следует проработать систему подбора и отбора персонала и усовершенствовать ее.

Проведем STEP-анализ ПАО «ЧТПЗ» по социальным (social), технологическим (technological), экономическим (economic) и политическим (political) факторам, которые оказывают непосредственное или опосредованное влияние на компанию и ее деятельность в таблице 12.

Таблица 12 – STEP-анализ ПАО «ЧТПЗ»

Фактор	Воздействие на предприятие
<b>S – Социальные факторы</b>	
+Рост численности специалистов с высшим образованием	Возможность привлечения квалифицированных специалистов на предприятие
+Рост популярности производственных компаний среди молодежи	Омоложение коллектива, привлечение работников со «свежими» идеям
+Использование новых экологических способов производства	Улучшение Бренда предприятия
+Высокая вовлеченность сотрудников	Позволяет удерживать редкие кадры и выполнять более «ударные» объемы работ
-Снижение популярности рабочих специальностей	Кадровый дефицит рабочих
-Нехватка квалифицированных кадров на рынке труда	Компания нуждается в высококвалифицированных инженерах
-Необходимость соблюдения самоизоляции во время пандемии	Финансовые потери из-за вынужденной остановки производства
<b>T-Технологические факторы</b>	
+Модернизация производства и внедрение новых более современных технологий	Сокращение сроков производства и улучшение качества изделий. Увеличение прибыли за счет увеличения пакета заказов и снижения количества неликвидов.

Окончание таблицы 12

Фактор	Воздействие на предприятие
+Использование облачных решений для оптимизации бизнес-процессов предприятия	Сокращение сроков принятия решений, увеличение гибкости бизнес-процессов предприятия
+Уникальные патенты в технологии производства	Получение заказов, за счет отсутствия конкуренции по определенным категориям товаров
-Нехватка технических ресурсов	Снижение качества выпускаемой продукции
<b>Е- Экономические факторы</b>	
+Рост стоимости закупок ресурсов для производства	Снижение чистой прибыли предприятия
+Мало портфелей заказов на трубы большого диаметра	Снижение прибыли предприятия
-+Повышение курса доллара	-Повышение стоимости продукции. +Увеличение прибыли на рынке экспорта
+Налоговые скидки для промышленности	Снижение затрат и увеличение прибыли
-Экономический кризис	Снижает возможность предприятия во вложение в развитие и удержание персонала
-Повышение налогов на прибыль	Дополнительные затраты могут вывести прибыль в отрицательный баланс
<b>Р – Политические факторы</b>	
-Международные санкции	Уменьшение пакета заказов
+Возобновление строительства трубных магистралей	Увеличение спроса на продукцию
-Ужесточение трудового законодательства	Дополнительные затраты на персонал

При анализе влияния факторов можно сделать следующие выводы:

1. В социальной сфере предприятие имеет положительную динамику, но есть ощутимые риски, связанные с пандемией.
2. В технической сфере при регулярном обновлении технического парка можно сделать вывод о положительном влиянии технического прогресса.

3. В экономической сфере в связи с кризисом 2020 года, факторы не способствуют реализации стратегии роста.

4. Политические факторы не благоприятствуют развитию бизнеса в России.

Внешняя среда предоставляет организации 12 положительных факторов и 9 угроз. Таким образом, положительные факторы больше оказывают воздействие на предприятие, чем отрицательные.

Так как предприятие является одним из передовых в РФ, проведем анализ «5 сил Портера» ПАО «ЧТПЗ» и оценим возможные неблагоприятные события, которые могут оказать влияние на бизнес в будущем. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, или так называемых сил (таблица 13) и оценим их по 10 бальной шкале

Таблица 13 - Анализ «5 сил Портера» ПАО «ЧТПЗ»

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итоговый рейтинг
Имеющиеся конкуренты	8	6	8	6
Угроза появления новых игроков	8	3	7	4
Угроза появления товаров - заменителей	3	5	6	2
Власть поставщиков	5	4	9	0
Власть потребителей	9	9	4	14

Проанализировав ПАО «ЧТПЗ» можно выявить, что влияние потребителей является самой сильной и серьезной угрозой. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Для этого в настоящий

момент разработана и уже внедряется стратегия клиентоцентричной трансформации, что позволит удержать действующих клиентов и привлечь новых.

Анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧТПЗ» показал участки, на которые необходимо обратить внимание в 2021 г.:

1) С целью снижения цены на продукцию, следует пересмотреть затраты на комплектующие и материалы.

2) С целью своевременной модернизации и ремонта оборудования, создать рабочую группу для перевооружения производства.

3) С целью повышения заинтересованности рядовых сотрудников в развитии предприятия, разработать программу повышения вовлеченности сотрудников.

4) Для предотвращения резкого спада реализации продукции на внутреннем рынке, разработать план реализации продукции на внешних рынках, найти дополнительные точки сбыта;

5) Для профилактики снижения работоспособности персонала, разработать программу улучшения физического и психологического здоровья сотрудников.

6) Для снижения коэффициента текучести кадров, разработать и внедрить мероприятия по удержанию ключевых сотрудников.

Вывод по второму разделу

Во втором разделе дана общая характеристика ПАО «ЧТПЗ» и проанализированы факторы влияния на компанию. Характеристика предприятия позволила определить место ПАО «ЧТПЗ» в группе ЧТПЗ, рассмотреть ее организационную и производственную структуры, а также значимость в экономике Российской Федерации. На основании этого сделаны выводы, что предприятие занимает устойчивое положение на отраслевом рынке. Система управления ПАО «ЧТПЗ» показала себя эффективной, что подтверждается большинством экономических показателей. Был проведен прогнозный анализ влияния внешних и внутренних факторов ПАО «ЧТПЗ» и даны рекомендации с целью снижения рисков.

За последние три года увеличилось количество сотрудников ПАО «ЧТПЗ». Увеличение количества сотрудников приводит к дополнительной нагрузке на HR службы предприятия: быстрый и качественный подбор персонала, документальное сопровождение всех HR процессов, увеличение ФОТ, адаптация, мотивация и обучение новых сотрудников и т.д.

Так как при благоприятном развитии рынке будет продолжаться увеличение заказов понадобится дополнительная рабочая сила. Как видно из проведенного анализа существует дефицит квалифицированного персонала и определённая текучесть кадров. Для того что бы быстро и качественно закрывать потребность в персонале необходимо проанализировать систему подбора и отбора персонала и дать рекомендации по ее совершенствованию.

## 3 АНАЛИЗ ПОДСИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ПАО «ЧТПЗ»

### 3.1 Анализ действующей подсистемы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

По итогам проведённого анализа во 2 главе были выявлены проблемные зоны в работе ПАО «ЧТПЗ», среди которых дефицит квалифицированных кадров и необходимость быстрый и качественный найм персонала. Одним из способов решения данной проблемы, является совершенствование системы подбора и отбора персонала. Проведем анализ действующей подсистемы подбора и отбора персонала в ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» (далее ПАО «ЧТПЗ») и представим ее на рисунке 9.

Подбор и отбор персонала состоит из определенных действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными качествами, навыками и умениями, необходимыми для достижения целей организации. С привлечения на работу начинается процесс управления персоналом [5].

Основными критериями для оценки эффективности системы подбора и отбора персонала являются:

1. Требования вакансии – описание вакансии.
2. Бюджет – сюда входят затраты на подбор персонала и потери при высвобождении сотрудников, не прошедших испытательный срок.
3. Сроки подбора персонала.
4. Функциональные задачи вакансии.

При оценке эффективности совершенствования персонала необходимо опираться на эти критерии, таким образом, получается, что стоят следующие подцели:

1. Разработка и внедрения единой унифицированной формы описания вакансии.



2. Сокращение затрат на подбор персонала без потери качества подбора персонала.
3. Сокращение сроков подбора персонала.
4. Обоснование функциональной необходимости подбора персонала.



Рисунок 9 – Система подбора и отбора в ПАО «ЧТПЗ»

Для понимания всех этапов процесса и зоны отнесенности субъектов участвующих в системе подбора и отбора в ПАО «ЧТПЗ» опишем бизнес-процесс подбора персонала в рисунке 10.

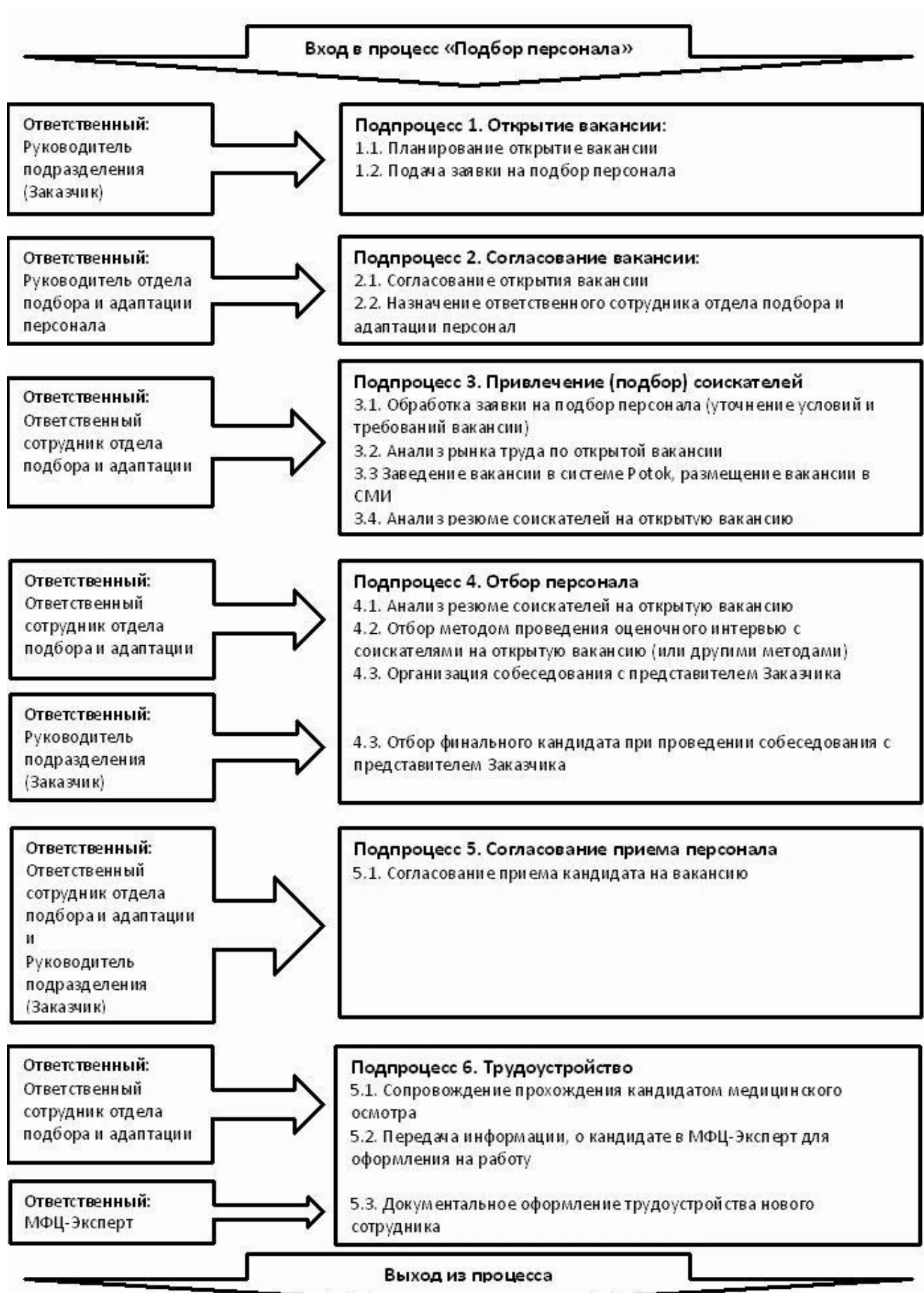


Рисунок 10 – Схема бизнес-процесса «Подбор персонала» ПАО «ЧТПЗ»

Входом в процесс можно считать планирование необходимости подбора персонала и подача Заявки в отдел подбора и адаптации персонала.

Выходом из процесса будет трудоустройство нового сотрудника и его выход на рабочее место.

Процесс подбора персонала на вакансии можно разделить на подпроцессы и распределить ответственность за каждый этап. Всего можно выделить 6 этапов:

1. Открытие вакансии
2. Согласование вакансии
3. Привлечение (подбор) соискателей
4. Отбор персонала
5. Согласование приема
6. Трудоустройство

В Бизнес-процессе подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ» участвуют следующие субъекты:

1. Руководитель подразделения (Заказчик).
2. Сотрудники отдела подбора и адаптации персонала.
3. МФЦ-Эксперт – отвечает за документальное оформление новых сотрудников.

За подпроцессы 1 и 2 отвечает Руководитель подразделения (Заказчик). Он подает информацию о наличии вакансии и необходимости ее укомплектования.

Эта часть является одной из слабых участков системы, так как Руководители подразделений, не всегда обладая необходимым временем, делегируют данные задачи внутри своего подразделения. Лицо, назначенное ответственным за вакансию – представитель Заказчика, не всегда обладает необходимыми навыками для заполнения заявки на подбор персонала и ее согласования, что увеличивает время согласования и срок подбора персонала. Это может привести к определенным финансовым потерям из-за отсутствия необходимого сотрудника дольше, чем планировалось.

Оценим эффективность используемых источников подбора персонала в ПАО «ЧТПЗ» на этапе привлечения (подбор) персонала. Используемые источники подбора персонала представлены в рисунке 11.

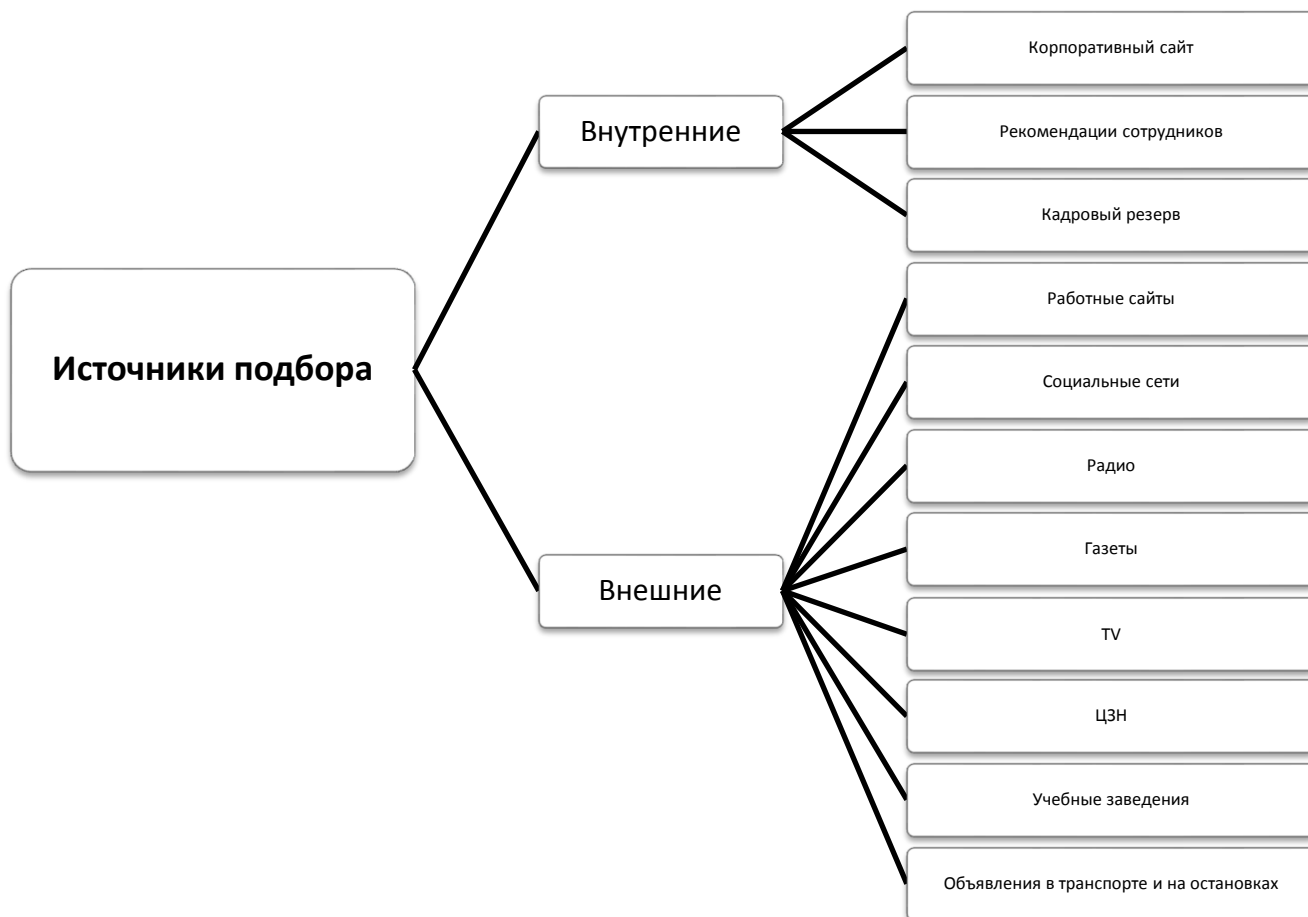


Рисунок 11 – Источники подбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Для найма персонала в ПАО «ЧТПЗ» используются, как внутренние, так и внешние источники подбора, которые подбираются в зависимости от типа открытой вакансии. Процедура подбора предполагает использование эффективных источников привлечения соискателей, из которых впоследствии будет произведен отбор наиболее подходящих под требования [11]

Проанализируем эффективность источников подбора за 2019 г по следующим критериям: количество откликов и стоимость 1 отклика в таблице 14.

Таблица 14 – Эффективность источников подбора, применяемых в ПАО «ЧТПЗ»

Источники	2019		
	Количество откликов	Затраты, руб.	Стоимость отклика, руб.
Корпоративный сайт	5	40000	8 000
Рекомендации сотрудников	881	0	0
Кадровый резерв	70	840000	12 000
Работные сайты	3715	1 991 428	536
Социальные сети	39	0	0
Реклама на телевиденье	140	282000	2 014
Радио	143	372000	2 601
Газеты	159	484000	3 044
ЦЗН	146	0	0
Учебные заведения	60	0	0
Объявления в транспорте и на остановках	357	525000	1 471

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее дорогой источник подбора это кадровый резерв, так как стоимость одного отклика 12 000 рублей. Но именно на практике кандидаты, принятые на открытую вакансию из кадрового резерва, проявляют лучшие результаты в работе. Наименее затратные источники подбора: рекомендации сотрудников, социальные сети, ЦЗН и учебные заведения, но они же и наименее эффективные. Использование разнообразных источников подбора персонала, позволяет создать воронку подбора персонала и отбирать наиболее релевантных к вакансии кандидатов.

Отбор является одной из наиболее важных задач в области управления персоналом современной организации, поскольку крайне важно заполнить вакантные должности людьми, которые не только обладают соответствующей квалификацией для выполнения конкретных заданий, но также обладают гибкостью, желанием и способностью справляться с возможными изменениями. Используемые процессы отбора должны быть беспристрастными и соответствовать требованиям законодательства, а отдел подбора персонала также

должен учитывать более широкие корпоративные требования (такие как планирование преемственности и возможные будущие потребности компании) [30].

Для отбора соискателей в ПАО «ЧТПЗ» используются следующие методы оценки: интервью, биографический метод, анкетирование, тесты на профпригодность, общие тесты способностей, личностные тесты, assessment center и другие. В рисунке 12 распределим используемые методы отбора по типу вакансии. Выбор метода осуществляется по требованию Заказчика, так как в основном методы не стандартизированы.

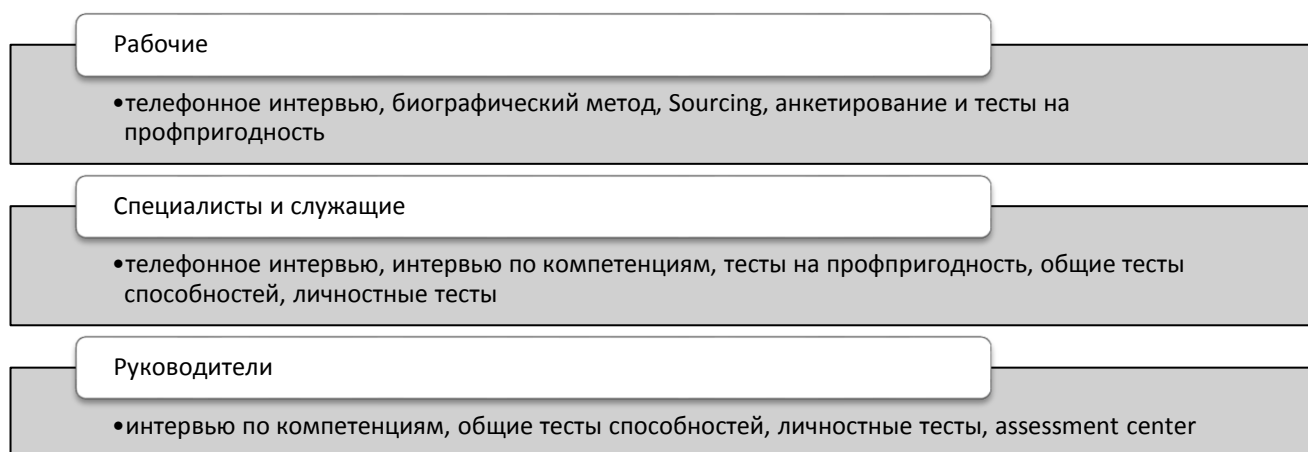


Рисунок 12 – Методы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Рассмотрим более подробно методы отбора персонала в зависимости от вакансии. Для вакансий на рабочие должности применяются:

1. Массовый подбор – для подбора низкоквалифицированного персонала, когда требуется большое количество новых сотрудников. При этом требования к кандидатам минимальны.

2. Биографическое интервью - применяется для всех вакансий.

3. Поиск талантов (Sourcing) - метод, доказавший практическую эффективность, в привлечении молодых кандидатов на рабочие вакансии. В ПАО «ЧТПЗ» действует программа «Будущее Белой Металлургии», заключающаяся в

сотрудничестве с учебными заведениями и выявляющими наиболее перспективных студентов средне-профессиональных учебных заведений.

4. Анкетирование и тесты на профпригодность – методы оценки профессиональных умений и навыков кандидатов.

Для отбора персонала на вакансии специалистов и служащих используются:

1. Телефонное интервью - оценивается соответствие общим требованиям вакансии.
2. Интервью по компетенциям – проводится при очном собеседовании для оценки требуемых компетенций на открытую вакансию.
3. Тесты на профпригодность, общие тесты способностей и личностные тесты – проводятся по запросу Заказчика.

Для отбора персонала на руководящие позиции проводятся интервью по компетенциям, общие тесты способностей, личностные тесты и assessment center.

Опишем процесс подбора и отбора персонала через мероприятия по подбору персонала в ПАО «ЧТПЗ» в таблице 15.

Таблица 15 – Подсистема подбора персонала в организации ПАО «ЧТПЗ»

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Кадровое планирование	Ежемесячно, ежегодно	Ведущий менеджер, по персоналу закрепленный за дирекцией; Руководитель структурного подразделения	Штатное расписание; отчет о кадровом планировании; заявка на подбор персонала
Согласование заявки на подбор персонала	3-5 рабочих дней	Заказчик (руководитель структурного подразделения); Начальник управления бюджетирования и контроля затрат; Начальник отдела подбора и адаптации персонала - Главный рекрутер	Заявка на подбор персонала
Взаимодействие с внутренним Заказчиком	3 рабочих дня поступления заявки в работу	Специалисты Отдела подбора и адаптации персонала	Положение о подборе персонала; Заявка на подбор персонала

Окончание таблицы 15

Мероприятия	Срок	Должностные лица	Документы
Размещение информации о вакансии	1 рабочий день	Специалисты Отдела подбора и адаптации персонала	Положение о подборе персонала
Анализ базы кандидатов (внутренняя и внешняя)	3 рабочих дня	Специалисты Отдела подбора и адаптации персонала	Положение о подборе персонала
Оценочные мероприятия соискателей на вакансию	3-5 рабочих дней (сроки могут меняться в зависимости от сложности вакансии)	Специалисты Отдела подбора и адаптации персонала и Заказчик	Положение о подборе персонала
Согласование кандидата	3 рабочих дня	Специалисты Отдела подбора и адаптации персонала и Заказчик	Положение о подборе персонала
Трудоустройство, прохождение инструктажей и медосмотра	3 рабочих дня	Специалисты охраны труда, специалисты службы главного инженера, МФЦ-Эксперт, специалисты Отдела подбора и адаптации персонала	Положение о подборе персонала, документы регламентирующие прием персонала

Можно заключить, что процесс подбора и отбора персонала от момента подачи заявки в работу до момента выхода сотрудника на работу занимает от 19 до 24 дней. Так как на процесс влияет большое количество внешних факторов, временные сроки часто увеличиваются, что может приводить к убыткам компании.

Определим сильные и слабые стороны процесса подбора персонала в ПАО «ЧТПЗ», а также возможности и угрозы, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) с помощью SWOT- анализа (таблица 16).



Таблица 16 – SWOT- анализ системы подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровое планирование.</li> <li>2. Все действия регламентированы.</li> <li>3. Большая база внутренних кандидатов.</li> <li>4. Организованы места комфортного ожидания соискателей.</li> <li>5. Введена электронная очередь соискателей.</li> <li>6. Доброжелательное отношение действующих сотрудников к соискателям.</li> <li>7. Развитый положительный бренд работодателя.</li> <li>8. Активная работа с молодежью и учебными заведениями.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не регулируемый поток кандидатов на рабочие специальности.</li> <li>2. Устаревшая SRM система для ведения базы соискателей.</li> <li>3. Большие затраты на бренд работодателя.</li> <li>4. Дефицит квалифицированного персонала на рынке Челябинска.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение эффективной SRM программы для ведения базы соискателей</li> <li>2. Подключение робота помощника для первичного взаимодействия с соискателями (первичный звонок, смс сообщения с информацией об этапе согласования и т.д.).</li> <li>3. Выведения отдельного помещения для поведения интервью с кандидатами на рабочие вакансии.</li> <li>4. Увеличения уровня заработной платы в ПАО «ЧТПЗ».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ухудшение экономического состояния ПАО «ЧТПЗ».</li> <li>2. Увеличение налоговой нагрузки на работников.</li> <li>3. Ухудшение состояния здоровья соискателей.</li> <li>4. Низкая информированность о вакансиях в ПАО «ЧТПЗ».</li> <li>5. Улучшение бренда работодателя у конкурентов.</li> <li>6. Социально-демографические факторы</li> </ol>

Можно сделать вывод, что одним из сильных сторон ПАО «ЧТПЗ» является его бренд, так как он узнаваем не только в Челябинске, но и за пределами области. Это дает возможность привлекать иногородний персонал и тем самым улучшать

качество и увеличивать входящий поток соискателей. Так же ПАО «ЧТПЗ» ведет активную работу с молодёжью и учебными заведениями. Это дает возможность своевременно омолаживать коллектив, и приносить новые технологии и инструменты в работу, тем самым развивать инновационные направления работы и развивать рынок сбыта. Это позволяет расширять рынок сбыта и привлекать новых клиентов, что минимизирует риск ухудшения экономического состояния ПАО «ЧТПЗ».

Но так же существуют и негативные факторы, которые влияют на подбор персонала. Не возможность регулировать поток кандидатов на рабочие специальности, приводит к очереди и увеличению времени ожидания прима специалиста. Узкопрофильные рабочие специалисты могут не дожидаться и уйти к конкурентам. Устаревшая система для ведения базы соискателей, не позволяет быстро найти контакты необходимого кандидат и оповестить большое количество соискателей об открытии подходящей вакансии. Для выполнения этой функции сотрудник отдела подбора и адаптации вручную связывается с каждым кандидатом, что занимает большое количество времени. Большие затраты на поддержание положительного бренда работодателя. Социально-демографические факторы в РФ привели к дефициту квалифицированного персонала на рынке Челябинска, т.к. многие профессионалы приняли решение мигрировать в другие города страны.

Проанализировав действующую систему подбора и отбора можно сделать вывод, что для ее совершенствования необходимо проводить регулярную оценку эффективности источников подбора, необходимо сократить сроки подбора персонала и увеличить возможность внутренней ротации, для сокращения потерь от ухода сотрудников. А так же необходимо автоматизировать часть процессов в подборе персонала.

### 3.2 Рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Проанализировав действующую подсистему, сделаем следующие предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»:

1. Целесообразно регулярно проводить оценку эффективности источников подбора персонала не реже полугодового периода, так как ситуация на рынке труда меняется в зависимости от сезонных факторов и появления на рынке новых игроков. Регулярные мониторинги и анализы эффективности используемых источников позволяют понять, какие источники в определенный период дают наиболее подходящих кандидатов на открытие позиции [9].

2. Автоматизация части подбора персонала, для улучшения контроллинга подбора персонала и сокращения срока подбора персонала в том числе. Таким образом, можно сократить срок подбора персонал на несколько дней. Данное предложение можно условно разделить на 4 направления: автоматизация заполнения анкеты кандидата, апгрейд SRM системы, автоматизация согласования кандидатов, роботизация работы с базой соискателей.

Рекомендуется автоматизация заполнения анкеты кандидата, возможно даже без участия сотрудников отдела подбора и адаптации персонала. Данный вопрос особенно актуален для кандидатов на позиции рабочих, желающих попасть в резерв, т.к. они не умеют составлять резюме, что бы отправить на электронную почту рекрутера. В настоящий момент соискатель для получения анкеты должен подойти рекрутеру и, после получения устной инструкции, заполнить анкету или направить свое резюме на электронную почту. Но так как на рабочие позиции часто одновременно обращаются несколько человек, кандидат вынужден ждать в очереди и затрачивать свое время и время рекрутера, при отсутствии подходящей вакансии.

Рекомендуется разработка профилей должности по каждой штатной единицы и интеграция штатного расписания с системой Potok. Данная часть автоматизации включает в себя две части большого проекта: разработка профилей должности по

каждой штатной единицы и интеракция штатного расписания с системой Potok. Таким образом, при появлении потребности в подборе персонала (открытия вакансии), в Potok автоматически будет подгружаться профиль должности (требования, обязанности и условия). Заказчику останется при необходимости дополнить информацию, и вакансия будет направлена в работу Отделу подбора и адаптации персонала и размещено на электронные ресурсы. Это позволит сократить срок подбора персонала и упростит процесс согласования условий, облегчив подачу заявки подбора персонала Заказчику.

Так же для автоматизации согласования кандидата, можно перенести этот этап в единый электронный ресурс. В настоящий момент согласование кандидата проходит через почту и КИС, что может занимать до нескольких дней. Перенос согласования в единое электронное пространство (например, в систему Potok), позволит Заказчику видеть результаты согласования отобранного кандидата, что существенно повысит его осведомлённость о ходе трудоустройства. Так же это позволит сэкономить время, затраченное рекрутером для внесения информации в разные ресурсы.

Рекомендуется для кандидатов находящихся в резерве на еще не открытые не ключевые позиции настроить рассылку подходящих вакансий. Таким образом, можно сэкономить время рекрутера на подготовку индивидуального предложения кандидату и не тратить время на неактуальные резюме. Заинтересованные кандидаты пообщаются с роботом-рекрутером, получив более точную информацию о вакансии. В дальнейшем контакты замотивированных на работу кандидатов будут переданы в отдел подбора и адаптации персонала для дальнейшей работы.

3. Рекомендуется стандартизировать инструменты подбора персонала на часто открываемые вакансии (например, экономисты, специалисты ЕКЦ и т.д.), так как данные позиции, часто открываемые и при анализе причин текучести персонала, причины открытия вакансий признаны объективными и не поддающимися

корректировки (декретные отпуска, внутренняя ротация). Единая система подбора позволит исключить субъективные оценки персонала рекрутерами и Заказчиками.

4. Для улучшения внутренней ротации рабочего персонала между цехами, организовать обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям, с целью максимального использования человеческих ресурсов. Кризис 2020 года показал актуальность данной проблемы, когда пакеты заказов на предприятие приходят не равномерно, и появляется необходимость оптимизации части персонала из-за отсутствия загрузки цеха и массовый набор рабочего персонала в соседний цех. Это негативно сказывается на HR –бренд работодателя и затрудняет дальнейший поиск новых сотрудников.

5. Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии» с целью расширения привлечения учебных заведений и включение в программу не только средне-профессиональное образование, но и высшие учебные заведения. Необходимость настроить работу с ВУЗами по привлечению молодых и перспективных специалистов обусловлена дефицитом на рынке труда. Работу можно выстроить как регулярные выступления и открытые лекции для студентов технических направлений с участием опытных специалистов завода с практическими примерами. Таким образом, можно заранее выявлять наиболее перспективных молодых специалистов и мотивировать их трудоустраиваться в ПАО «ЧТПЗ».

6. Привлечение каждого сотрудника к программе «Сила белой металлургии», в том числе и специалистов административно-технического состава. Это позволит мотивировать сотрудников на развитие внутри компании и снизит уровень текучести по некоторым позициям. Среди внутренних кандидатов подбирать персонал лучше, потому что позволяет быстрее адаптироваться на новом месте работы и быстрее начать приносить прибыль.

Для успешной реализации проекта, следует рассмотреть движущие силы по Курту Левину (рисунок 13).

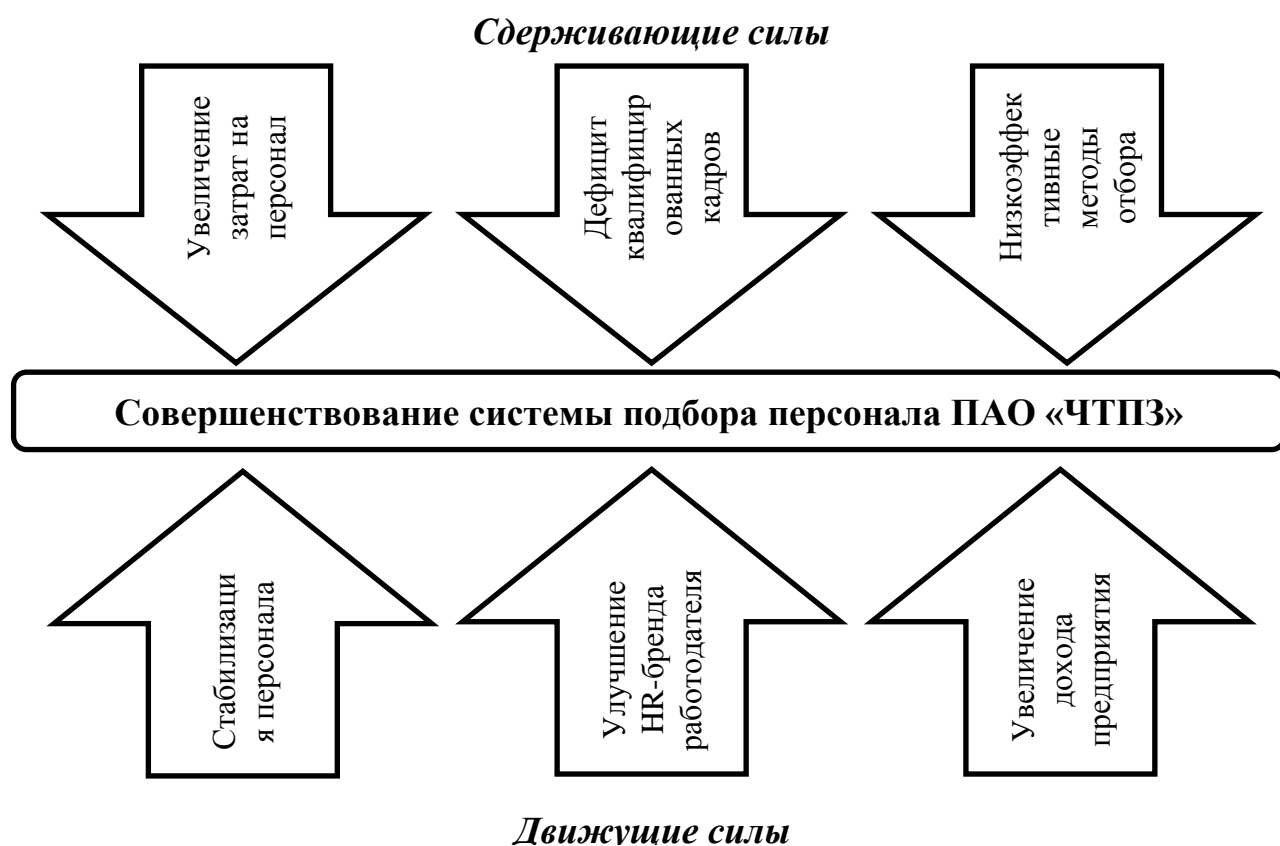


Рисунок 13 – Движущие силы системы подбора персонала по К. Левину

Основной целью проекта является: Разработать рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО "ЧТПЗ" и внедрить улучшения в срок до марта 2023 года с целью сокращения затрат на подбор персонала на 10 % и сокращение срока подбора персонала на 3 дня.

Данная цель имеет несколько подцелей в соответствии с 4 направлениями:

1. С точки зрения «Финансов», внедрения улучшений подсистемы подбора персонала, позволит снизить затраты на персонала за счет частичной автоматизации и своевременной оценки эффективности источников подбора.

2. С точки зрения «Маркетинга», внедрения улучшений подсистемы подбора персонала, позволит улучшить HR-бренд ПАО «ЧТПЗ» и увеличить количество входящих запросов соискателей.

3. С точки зрения «Бизнес-процессов», внедрения улучшений подсистемы подбора персонала, позволит упростить систему бизнес-процессов, что сократит сроки найма.

4. С точки зрения «Персонала», внедрения улучшений подсистемы подбора персонала, позволит увеличить процент укомплектованности персонала.

Для того, что бы внедрить улучшения подсистемы подбора и отбора персонала необходимо запустить несколько проектов одновременно. Наиболее значимые проекты, определим с помощью анализа. Для этого сравним предложения по значимости для действующей системы в таблице 17 и выберем наиболее значимые предложения для проекта.

Таблица 17 – Оценка значимости предложений по совершенствованию системы подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ»

№	Проект	Индекс	Оценка			Индекс значимости фактора			Сумма
			Руководитель	Сотрудники	Кол-ги (соседний отдел)	Р+И	С+И	К+И	
1	ОЭИ	0,14	3	2	1	0,42	0,28	0,14	0,84
2	АПП	0,3	4	3	2	1,2	0,42	0,6	2,22
3	СИП	0,23	4	4	3	0,92	0,56	0,42	1,9
4	ОРП	0,1	3	1	3	0,3	0,14	0,42	0,86
5	ББМ	0,13	1	1	3	0,13	0,14	0,42	0,69
6	СБМ	0,1	1	1	4	0,1	0,14	0,56	0,8

Для удобства примем сокращенные обозначения предложений и оценим их по 5-ти бальной шкале:

1. ОЭИ - регулярная оценка эффективности источников подбора персонала.
2. АПП - автоматизация части подбора персонала.
3. СИП - стандартизация инструментов подбора персонала на часто открываемые вакансии.
4. ОРП - обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям.

5. ББМ - модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии».

6. СБМ - привлечение каждого сотрудника к программе «Сила белой металлургии», в том числе и специалистов административно-технического состава.

Таким образом становится понятным, что наиболее значимым предложением является автоматизация процессов подбора и отбора персонала

Совершенствование подсистемы подбора персонала предусматривает такой порядок комплектования рабочей силы предприятия, при котором создаются и обеспечиваются для каждого работника перспективы его профессионально-квалификационного роста в соответствии с личными способностями и с учетом объективных возможностей и потребностей деятельности компании.

Для эффективной подсистемы подбора и отбора персонала необходимо понимать, что в первую очередь это система, являющейся единой частью всей кадровой политики предприятия. Поэтому участниками подбора и отбора персонала являются не только сотрудники отдела подбора и адаптации персонала и Заказчики, но и все сотрудники ПАО «ЧТПЗ» и их мотивация и заинтересованность в привлечении на предприятие хороших кандидатов. Таким образом, удовлетворенность работой сотрудников в ПАО «ЧТПЗ» непосредственно влияет на HR-бренд работодателя. В настоящий момент он является, узнаваем и положительным, но кризис 2020 года показал, что есть над чем еще работать. Предложенные улучшения позволят сократить объемы рутинной работы сотрудникам отдела подбора и адаптации персонала, облегчит Заказчикам процесс согласования необходимости подбора, сократит сроки найма и улучшит процесс отбора персонала, а так же повысит внутреннюю ротацию персонала для оптимизации поиска новых сотрудников.



### 3.3 Планирование реализации проекта и перечень мероприятий по внедрению рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Разработаем информационную модель проекта «Совершенствования системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»» в виде схемы, отражающей представление главной цели и подцелей – «Дерево целей» (рисунок 14.).



Рисунок 14 – Дерево целей проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ»

Таким образом, можно ознакомиться с целями и подцелями, к которым стремиться проект.

Проведем расчет сроков проекта, для этого определим необходимые работы исходя из задач проекта и внутренних регламентов предприятия:

1. Организация оценки эффективности источников подбора персонала.
2. Автоматизация части подбора персонала.
  - 2.1. Автоматизация заполнения анкеты кандидатов на рабочие вакансии
  - 2.2. Автоматизации согласования кандидата в единой системе Potok
  - 2.3. Автоматическая рассылка подходящих вакансий для кандидатов находящихся в резерве
  - 2.4. Разработка профилей должности по каждой штатной единицы и интеграция штатного расписания с системой Potok

2.4.1. Профилирование должностей ПАО «ЧТПЗ»

2.4.2. Подбор IT провайдеров для реализации проекта интеграции общей системы

2.4.3. Обучение ответственных сотрудников новой системе

3. Стандартизация инструментов подбора персонала на часто открываемые вакансии.

4. Обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям.

5. Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии».

6. Привлечение каждого сотрудника к программе «Сила белой металлургии», в том числе и специалистов административно-технического состава.

7. Провести онлайн обучение всех сотрудников о трансляции позитивного HR –бренда ПАО «ЧТПЗ»

План проекта разделили по мероприятиям с указанием сроков, и зоной ответственности (таблица 18). По каждому мероприятию определен конечный желаемый результат.

Таблица 18 – План мероприятий проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала ПА «ЧТПЗ»

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, день	Результат	Исполнители
1	Организация оценки эффективности источников подбора персонала.	1 раз в 3 месяца	7	Аналитическая справка об эффективности источников подбора персонала.	Отдел подбора и адаптации персонала
2	Провести онлайн обучение всех сотрудников о трансляции позитивного HR –бренда ПАО «ЧТПЗ»	07-09.2021	65	Обученные сотрудники, подключенные к процессу привлечения новых сотрудников	Управление оценки и развития персонала

Продолжение таблицы 18

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, день	Результат	Исполнители
3	Автоматизация заполнения анкеты кандидатов на рабочие вакансии	01-09.2021	176	Автоматизированный процесс заполнения анкеты кандидатов на рабочие вакансии	Отдел подбора и адаптации персонала и IT-службы
4	Автоматизации согласования кандидата в единой системе Potok	10.2021-05.2022	176	Автоматизированный процесс согласования кандидата в единой системе Potok	Отдел подбора и адаптации персонала и IT-службы
5	Автоматическая рассылка подходящих вакансий для кандидатов находящихся в резерве	06.2022-11.2020	132	Автоматизированный процесс рассылки подходящих вакансий для кандидатов находящихся в резерве	Отдел подбора и адаптации персонала и IT-службы
6	Стандартизация инструментов подбора персонала на часто открываемые вакансии.	01.2021-01.2022	264	Единая система подбора персонала на часто открываемые вакансии	Отдел подбора и адаптации персонала
7	Обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям.	01.2021-08.2022	418	Резерв обученных и готовых к работе внутренних кандидатов	Управление по работе с персоналом дирекций и Центр подготовки персонала
8	Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии».	02.2022-02.2023	286	Программа выступлений и открытых лекций для студентов ВУЗов опытными специалистами завода	Управление оценки и развития персонала

Окончание таблицы 18

№	Мероприятие	Сроки	Трудоемкость, день	Результат	Исполнители
9	Модернизация и улучшения программы «Сила белой металлургии»	10.2021-02.2023	374	Программа «Сила белой металлургии»	Управление оценки и развития персонала
10	Разработка профилей должности по каждой штатной единицы и интеграция штатного расписания с системой Potok	05.2021-02.2023	550	Новый процесс подачи заявки на подбор персонала	Управление оценки и развития персонала, Отдел подбора и адаптации персонала и IT-службы

Для визуализации сроков проекта построим диаграмму Гранта (Приложение А). Как видно из диаграммы на полный проект планируется 550 дней и планируемый срок окончания проекта 02.2023.

Для оценки эффективности предлагаемых рекомендаций, произведем расчет стоимости предложений по совершенствованию системы отбора и подбора персонала. В расчет бюджета будут включены, бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат, а так же доплата сотрудникам участвующим в проектах.

Для определения доплаты персоналу за выполнения проекта, рассмотрим среднюю заработную плату специалистов, которые будут входить в разработку проекта в таблице 19. В таблице учтены только доплаты в виде дополнительной премии, так как предполагается, что участие в проекте не входит в обязанности задействованных сотрудников.

Таблица 19 – Расчет вознаграждений для персонала

№	Мероприятие	Трудоемкость, день	Исполнители	Средняя з/п ответственно го, руб.	Стоимость 1 часа работы, руб.	Премия 10%, руб.
1	Организация оценки эффективности источников подбора персонала.	7	Отдел подбора и адаптации персонала	30000	170,45	119,32
2	Провести онлайн обучение всех сотрудников о трансляции позитивного HR – бренда ПАО «ЧТПЗ»	65	Управление и развития персонала	40000	227,27	1477,27
3	Автоматизация заполнения анкеты кандидатов на рабочие вакансии	63	Отдел подбора и адаптации персонала	30000	170,45	1073,86
		113	IT-службы	40000	227,27	2568,18
4	Автоматизации согласования кандидата в единой системе Potok	50	Отдел подбора и адаптации персонала	3000	17,05	85,23
		126	IT-службы	40000	227,27	2863,64
5	Автоматическая рассылка подходящих вакансий для кандидатов находящихся в резерве	40	Отдел подбора и адаптации персонала	30000	170,45	681,82
		92	IT-службы	40000	227,27	2090,91
6	Стандартизация инструментов подбора персонала на часто открываемые вакансии.	264	Отдел подбора и адаптации персонала	40000	227,27	6000,00

## Окончание таблицы 19

№	Мероприятие	Трудоемкость, день	Исполнители	Средняя з/п ответственного, руб.	Стоимость 1 часа работы, руб.	Премия 10%, руб.
7	Обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям	110	Управление по работе с персоналом дирекций	40000	227,27	2500,00
		308	Центр подготовки персонала	30000	170,45	5250,00
8	Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии».	286	Управление оценки и развития персонала	40000	227,27	6500,00
	Модернизация и улучшения программы «Сила белой металлургии»	374	Управление оценки и развития персонала	40000	227,27	8500,00
9	Разработка профилей должности по каждой штатной единицы и интеграция штатного расписания системой Potok с	150	Отдел подбора и адаптации персонала	30000	170,45	2556,82
		200	IT-службы	40000	227,27	4545,45
		200	Управление оценки и развития персонала	40000	227,27	4545,45
ИТОГО						51357,95

Таким образом дополнительные затраты на работу персонала участвующего в проекте составит 51 357 руб.95 коп.

Так как данный проект невозможно сделать только силами внутренних сотрудников, необходимо привлечение внешних провайдеров. Для расчета инвестиционных затрат необходимо просчитать затраты на внешние услуги.

1. Система Potok (оплата подключения и использование ресурса, услуги доработки и интеграции) 3 000 000 руб.

2. Команда программистов (услуги ГПХ для IT разработок) 1 000 000 руб.

3. HR консалтинг для разработки профилей должностей -1 000 000 руб.

Итого необходимо заложить затраты на внешние услуги в размере 5 000 000 руб.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат (Приложение Б), для этого учтем, что сотрудники получают бонусы после окончания проекта, а внешние провайдеры работают по системе 50% предоплате.

Наиболее затратным мероприятием стало мероприятие с использованием IT разработок: «Разработка профилей должности по каждой штатной единицы и интеграция штатного расписания с системой Potok»

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 5 051 357 руб. 95 коп., которые планируется окупиться в течение 5 лет. Эффективность мероприятий зависит от правильности их внедрения и использования.

Оценку экономической эффективности проекта, определим по трем показателям:

1. Снижение затрат на подбор персонала - посмотрим на примере затрат на источники подбора персонала.

2. Удержанию работающего персонала в ПАО «ЧТПЗ» и снижение коэффициента текучести персонала.

3. Сокращение сроков подбора персонала.

Оценим экономическую эффективность проекта по снижению затрат на подбор персонала (таблица 20).

Таблица 20 – Динамика затрат на подбор персонала (источники подбора)

Источники	Количество о откликов	Планируемое количество откликов			Затраты, руб.				Стоимость 1 отклика, руб.			
		2019	2021	2022	2023	2019	2021	2022	2023	2019	2021	2022
Корпоративный сайт	5	10	30	100	40000	40000	40000	40000	8 000	4 000	1 333	400
Рекомендации сотрудников	881	1000	1300	1500	0	0	0	0	0	0	0	0
Кадровый резерв	70	150	250	350	840000	840000	840000	840000	12 000	5 600	3 360	2 400
Работные сайты	3715	4000	4500	5000	1 991 428	1 900 000	1 800 000	1 700 000	536	475	400	340
Социальные сети	39	50	100	150	0	0	0	0	0	0	0	0
Реклама на телевиденье	140	0	0	0	282000	0	0	0	2 014	0	0	0
Радио	143	0	0	0	372000	0	0	0	2 601	0	0	0
Газеты	159	0	0	0	484000	0	0	0	3 044	0	0	0
ЦЗН	146	300	500	1000	0	0	0	0	0	0	0	0
Учебные заведения	60	100	150	200	0	0	0	0	0	0	0	0
Объявления в транспорте и на остановках	357	0	0	0	525000	0	0	0	1 471	0	0	0
Итого за год	5715	5610	6830	8300	4534428	2780000	2680000	2580000	793	496	392	311

За счет того, что регулярно проводится оценка эффективности источников подбора персонала, можно своевременно отказаться от низкоэффективных источников. При своевременной работе с HR брендом ПАО «ЧТПЗ» должны



увеличиться количество откликов по рекомендациям сотрудников, а так же откликов из учебных заведений.

Для наглядной демонстрации выполнения цели по снижению затрат на подбор и отбор персонала выведем динамику стоимости 1 отклика в рисунке 15. Такой показатель выбран в связи с зависимостью эффективности подбора персонала от ширины воронки подбора. Стоимость 1 отклика, является показателем эффективности затрат именно в эффективные источники подбора.

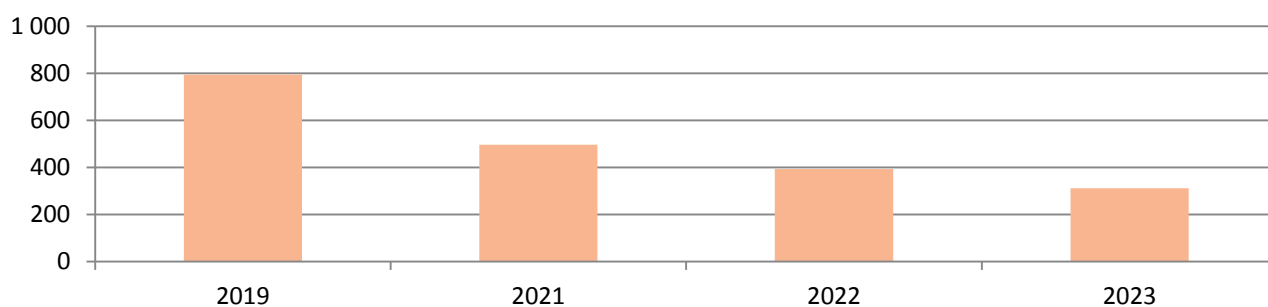


Рисунок 15 – Предположительная динамика стоимости 1 отклика к 2023 г

Так же для подсчета затрат на подбор персонала, рассчитаем ее стоимость с учетом затрат на инвестиционный проект в таблице 21.

Таблица 21 – Динамика затрат на подбор персонала с учетом затрат на проект

Затраты на подбор персонала, руб.				
	2019 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Оплата источников	4534428	2780000	2680000	2580000
Проект по совершенствованию системы подбора и отбора персонала	0	2505170	869522,7	1676665
<b>ВСЕГО</b>	<b>4534428</b>	<b>5285170</b>	<b>3549523</b>	<b>4256665</b>

Как видно из таблицы расчета затрат к 2023 году, затраты на подбор персонала снизятся более, чем на 5%.

Для оценки эффективности проекта по удержанию персонала ПАО «ЧТПЗ» проведем расчет по потенциальному движению персонала (таблица 22). По поставленным целям необходимо снизить коэффициент текучести персонала к 2023 году.

Таблица 22 – Динамика движения персонала к 2023 г.

Показатели	2019	2021	2022	2023
Среднесписочная численность, чел.	7859	8016,2	8176,5	8340
Увольнение работников, чел.	1387	450	400	350
Принято в организацию, чел.	2181	819	600	450
Коэффициент текучести кадров	15,62%	5,50%	5,00%	4.5%

Снижение коэффициента текучести кадров должно произойти за счет внутренней ротации персонала. Так как модернизация и улучшение программ по внутреннему развитию персонала, позволит сотрудникам развиваться внутри предприятия, так есть возможность удержать более 10% ключевых сотрудников к 2023 году.

Просчитаем сроки подбора при внедрении проекта, через мероприятия по подбору персонала в ПАО «ЧТПЗ»:

1. Кадровое планирование по срокам не изменится, так как требует тщательного обсуждения и зависит от реализуемых проектов в ПАО «ЧТПЗ».

2. Согласование заявки на подбор персонала сократиться за счет интеграции штатного расписания с системой Potok до 1 рабочего дня (ранее от 3 до 5 рабочих дней).

3. Взаимодействие с внутренним Заказчиком, для уточнения заявки на подбор персонала, сократиться до 1 рабочего дня (ранее 3 рабочих дня).

4. Размещение информации о вакансии останется 1 рабочий день.

5. Анализ базы кандидатов сократится до 2 рабочих дня, за счет роботизации части процесса.

6. Оценочные мероприятия соискателей на вакансию займут от 3 до 5 рабочих дней (сроки могут меняться в зависимости от сложности вакансии).

7. Процесс согласования кандидата займет до 3 рабочих дней.

8. Трудоустройство, прохождение инструктажей и медосмотра останется от 3 рабочих дня.

Таким образом, срок закрытия вакансии может сократиться до 16 рабочих дней, что на 3 дня меньше текущего (от 19 рабочих дней).

Простроим экономический прогноз для ПАО «ЧТПЗ» для демонстрации эффективности проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала (таблица 23). Так как внедрение проекта по плану закончится в 2023 году, но сами изменения начнут внедряться с 2021 года, расчеты проведем с 2021 года.

Таблица 23 – Динамика основных финансово-экономических показателей работы организации (в соответствии с балансом организации)

Показатели	Единица измерения	2021	2022	2023	2024	2025	% разница с начала внедрения проекта к планируемой окупаемости
Выручка	Млрд. руб.	192,3	201,92	212,01	222,61	233,74	21,55%
Объем реализации труб	Тыс. тонн	2070	2214,9	2369,9	2535,8	2713,3	31,08%
Чистая прибыль	Млн руб.	9942	10936	12030	13233	14556	46,41%
Чистый долг	Млрд. руб.	67,06	63,707	60,522	57,496	54,621	-18,55%
Фонд оплаты труда (ФОТ)	Млрд. руб.	8142	8549,1	8976,6	9425,4	9896,7	21,55%
Численность работников	чел-к	7200	7344	7490,9	7640,7	7793,5	8,24%

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение проекта полностью окупится в течение 5 лет и косвенно может повлиять на увеличение прибыли компании на 46%. Увеличение прибыли компании позволит снизить чистый долг перед заемными организациями.

По оценке эффективности предложенного проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен. Внедрение предложенных рекомендаций позволит удержать часть ключевых сотрудников, снизит сроки подбора персонала и снизит затраты на подбор персонала.

Вывод по третьему разделу.

В разделе описана и проанализирована действующая система подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ». Проанализированы методы найма, проведена оценка используемых источников подбора, дана оценка эффективности системы найма. На основе описанной и проанализированной подсистемы подбора и отбора персонала, сделаны предложения по ее улучшению.

На основе предложенных рекомендаций разработан проект по совершенствованию системы подбора и отбора персонала. Планируемый срок разработки и внедрения улучшений 550 дней, срок окончания проекта 02.2023.

Инвестиционные затраты проекта составят 5 051 357 руб. 95 коп., которые планируется окупиться в течение 5 лет по параметрам экономической выгоды, сокращению сроков закрытия вакансии и удержания ключевых сотрудников.

Снижение коэффициента текучести кадров должно произойти за счет внутренней ротации персонала. Так как модернизация и улучшение программ по внутреннему развитию персонала, позволит сотрудникам развиваться внутри предприятия, так есть возможность удержать более 10% ключевых сотрудников к 2023 году.

В настоящий момент процесс подбора и отбора персонала от момента подачи заявки в работу до момента выхода сотрудника на работу занимает от 19 до 24 дней. Так как на процесс влияет большое количество внешних факторов, временные сроки часто увеличиваются, что может приводить к убыткам

компании. Но с внедрением проекта по совершенствованию системы подбора и отбора персонала срок закрытия вакансии может сократиться до 16 рабочих дней, что на 3 дня меньше текущего (от 19 рабочих дней).

Снижение затрат на подбор персонала планируется более, чем на 5% с учетом затрат на сам проект и без потери качества подбора персонала. Прогнозируется, что косвенное данная система может повлиять на увеличение прибыли предприятия на 46% за 5 лет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Построение эффективной команды в организации сильно зависит от построения системы управления персоналом с учетом внимания к психологическим факторам, обеспечивающим эффективность ее сотрудников. Все начинается с порога, поэтому разработку технологий управления персоналом необходимо начинать, по нашему мнению, с подбора и отбора персонала. Существуют разные подходы по выявлению взаимосвязи и взаимовлиянию мотивации и работы персонала.

Подбор персонала является системным процессом, поэтому при разработке технологии и выборе методов и инструментов следует рассматривать ее именно как систему, являющуюся составным элементом организации.

В данной работе были рассмотрены современные технологии подбора и отбора персонала на отечественных и зарубежных предприятиях. Основной целью подбора является создание эффективной команды с необходимой квалификацией для удовлетворения потребностей компании. Современные технологии рекрутинга открывают широкие возможности: от старых проверенных методов до самых инновационных решений. Подбор персонала – не просто бизнес-процесс, это своего рода искусство, способность свести в одной точке требования работодателя и интересы работника.

Виды интервью применяемых на собеседовании можно разделить на три направления по форме организации: по содержательной части, по организационной составляющей и по форме проведения. Определены основные подходы к отбору персонала в зависимости от ориентации стратегии компании.

Выделены 2 направления к подбору персонала среди всех подходов: в зависимости от ориентации на действующую трудовую функцию или на возможности кандидата.

Провели сравнение основных направлений подбора и отбора персонала на отечественных и зарубежных предприятиях. Сделаны выводы о том, что в первую очередь при разработке технологии подбора и отбора на предприятии необходимо

учитывать менталитет и историческое развития страны. И хотя российские организации стремятся внедрять и использовать методы, нашедшие свое применение за рубежом, стратегия подбора персонала должна быть выбрана с учетом специфики организации, культурных особенностей страны и менталитета работников.

Была дана общая характеристика ПАО «ЧТПЗ» и проанализированы факторы влияния на компанию. Характеристика предприятия позволила определить место ПАО «ЧТПЗ» в группе ЧТПЗ, рассмотреть его организационную и производственную структуры, а также значимость в экономике Российской Федерации. На основании этого сделаны выводы, что предприятие занимает устойчивое положение на отраслевом рынке. Деятельность предприятия отличается стабильностью и высокой производительностью и своевременно реагирует на возможные риски и кризисы в экономике. А так же особая философия «белой металлургии» влияет на мотивацию не только работников, но и соискателей на работу на данном предприятии.

Система управления ПАО «ЧТПЗ» показала себя эффективной, что подтверждается большинством экономических показателей. Так как в настоящий момент происходит трансформация корпоративной среды, особое внимание уделяется кадровой политике.

Проведенное исследование позволило дать несколько практических рекомендаций для руководителей и сотрудников и рассчитать целесообразность и эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию действующей системы подбора и отбора персонала.

Был проведен прогнозный анализ влияния внешних и внутренних факторов на затраты на персонал ПАО «ЧТПЗ» и даны рекомендации с целью снижения рисков.

Структура персонала по уровню образования показывает, что на предприятии работает большое количество людей с высшим образованием и средним

профессиональным. Это говорит о том, что на предприятии работает высококвалифицированный персонал.

В данной работе была описана подсистема подбора и отбора персонала в ПАО «ЧТПЗ». Проанализированы методы найма, проведена оценка используемых источников подбора, дана оценка эффективности системы найма. На основе описанной и проанализированной подсистемы подбора и отбора персонала, сделаны предложения по ее улучшению. Основным предложением является подключение к процессам подбора и отбора персонала других сотрудников ПАО «ЧТПЗ», в том числе с целью взаимодействия с ВУЗами и привлечением молодых специалистов.

Одним из основных и масштабных предложений, является частичная автоматизация процесса подбора и отбора персонала. Рекомендовано автоматизировать заполнение анкеты кандидата, процесс согласования кандидата и перенос этого этапа в единый электронный ресурс. Сделано предложение для кандидатов находящихся в резерве на еще не открытые не ключевые позиции настроить рассылку подходящих вакансий. Самая масштабная и затратная по временным и финансовым ресурсам часть проекта, это профилирование должностей с интеграцией в общей системе.

Сделано предложение по стандартизации инструментов подбора персонала на часто открываемые вакансии. Единая система подбора исключит субъективные оценки персонала рекрутерами и Заказчиками.

Рекомендовано улучшить процесс подбора персонала из внутренних источников и для этого обратить внимание на внутреннюю ротацию персонала. В данной работе рассчитали общие сроки проекта и были рассчитаны инвестиционные затраты. Наиболее затратным мероприятием стало мероприятие с использованием IT разработок.

На основе предложенных рекомендаций разработан проект по совершенствованию системы подбора и отбора персонала. По оценке эффективности предложенного проекта, можно сделать вывод, что проект



эффективен. Внедрение предложенных рекомендаций позволит удержать часть ключевых сотрудников, снизит сроки подбора персонала и снизит затраты на подбор персонала

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Hoffman, M. Kahn and Danielle Li. Direction in Hiring/ M. Hoffman, B. Lisa // Harvard Business School Working Paper, No. 16–055, October 2015.
2. Roe, R.A., & van den Berg, P. Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 12. – 2003.–257–287
3. Альбрехт, Н. Пять правил Digital// Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016 г. – С. 70-71.
4. Андрейченко Н. В., Калмыкова Е. Э. Маркетинг на рынке труда: сущность, опыт, тенденции // *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. – 2018. – Т. 9. – №. 1. – С. 74-88
5. Виниченко, М. В. Некоторые подходы к оценке источников отбора персонала/ М. В. Виниченко, С. А. Строкова // *Материалы Афанасьевских чтений*. – 2016. – №2 (15). – С. 79-90
6. Гапонова, О. Подбор персонала в организации: методологический подход/ О. Гапонова, Ю. Чилипенюк // *Проблемы теории и практики управления*. – 2012. – №. 2. – С. 112-119
7. Герасимов, Б. Н. Исследование и развитие компетентности управленцев/ Б. Н. Герасимов // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2019. – №4–1. – С. 68-76
8. ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ОМК. – [www.omk.ru/press/report](http://www.omk.ru/press/report)
9. Демина, Н. В. Преимущества и недостатки отбора персонала в японских компаниях/ Н. В. Демина // *Гуманизация образования*. – 2015. – №3 – С. 125-131
10. Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды: учебное пособие / А.А. Деркач. – М.: Знание, 2011. – 205 с.
11. Долгополова, И. В. Сравнительный анализ эффективности источников привлечения персонала на рынке труда Пермского края (на примере ОАО «Уралкалий»)/ И.В. Долгополова, Р. А. Хасанов// *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. – 2014. – №4 (25). – С. 103-111

12. ИНВЕТОРАМ И АКЦИОНЕРАМ// Официальный сайт.– [www.chelpipe.ru/investors](http://www.chelpipe.ru/investors).
13. История ЧТПЗ// Официальный сайт ЧТПЗ.– [chelpipe.ru/about/#slider-timeline](http://chelpipe.ru/about/#slider-timeline).
14. Кирьянко, А. В. Маркетинг персонала: учебное пособие / А. В. Кирьянко. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. – 188 с.
15. Комарова, Т. А. Подбор и отбор персонала в организации как инструмент реализации кадровой политики/ Т. А. Комарова, В. Ю. Комаров // Вестник сельского развития и социальной политики. – 2018. – №4 (20) - С.24-26
16. Котлячков, О. В. Совершенствование системы найма персонала/ О. В. Котлячков, Н. А. Новикова, И. В. Дегтярева, Г. К. Досаева // Фотинские чтения. – 2017. – № 2 (8). – С. 90-95
17. Красникова, Я. В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала/ Я. В. Красникова // Профессиональная ориентация. – 2018. – №2 – С. 27
18. Кужева, С. Н. Производственный менеджмент: учебно-методическое пособие / С. Н. Кужева. – Омск: ОмГУ, – 2016. – 192 с.
19. Лалу, Ф. Открывая организации будущего/ Ф. Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. –432 с.
20. Миллер, М. Э. Модель системы подбора персонала/ М. Э. Миллер// Вестник ОмГУ. – 2001. – №3. – С. 137-139
21. Насташевская, О. С. Психологические аспекты технологии подбора персонала для торговой организации/ О. С. Насташевская// Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2015. –№1 (17). – С. 11-29
22. О компании ЧТПЗ// Официальный сайт ЧТПЗ. –[www.chelpipe.ru/about](http://www.chelpipe.ru/about)
23. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: Учебник/ Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев, Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Финстатинформ, 1997. – 877 с.

24. Орлова, М. А. Зарубежный опыт оценки и отбора персонала, или как попасть на работу в иностранную компанию/ М. А. Орлова. – Текст: непосредственный// Молодой ученый. – 2011. – № 12 (35). – Т. 1. – С. 170-174.
25. Панина, А. Сравнение системы отбора и приема сотрудников на российском и зарубежном предприятии/ А. Панина // Кадровое агентство «КАУС». – [www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/474/](http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/personnel/material/474/)
26. Поставщики: ЧТПЗ// Нефть и газ: инвестиции, поставщики, рейтинги. –[www.oil-gas.ru/companies/155](http://www.oil-gas.ru/companies/155)
27. Сайт HeadHunter. – <https://chelyabinsk.hh.ru/interview/19719>
28. Сафронова, А. В. Опыт российских и зарубежных предприятий по подбору, отбору и найму персонала/ А. В. Сафронова, Д. Р. Бабченкова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 8-8. – С. 103-105.
29. Согрина, А. В. Особенности современных нетрадиционных методов отбора персонала/ А. В. Согрина, Т. Н. Чернова // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. – 2010. – №8-2– С. 91-94
30. Стасёнок, Д. Ю. Исследование особенностей подбора и отбора персонала современных организаций в условиях усиления кадровых рисков/ Д. Ю. Стасёнок, Е. С. Калининская, Л. Н. Захарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №8. – С. 163-165
31. Тарасова, П. Д. Современные технологии подбора персонала/ П. Д. Тарасова, Н. Е. Ефремова // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2019. – №. 1-2. – С. 257-259
32. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ// Официальный сайт ТМК. – [https://www.tmk-group.ru/Financial\\_results](https://www.tmk-group.ru/Financial_results)
33. Финансовые отчеты// Официальный сайт СЕВЕРСТАЛЬ.– [www.severstal.com/rus/ir/results\\_reports/financial\\_reports](http://www.severstal.com/rus/ir/results_reports/financial_reports)

34. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2012. – 390 с.
35. ЧТПЗ // GeneralTrend.ru: инвестиции, рынки ценных бумаг, акции, финансы. – [www.generaltrend.ru/index.php?art\\_id=105](http://www.generaltrend.ru/index.php?art_id=105)
36. Чуланова, О. Л. Консалтинг персонала: учебное пособие по направлению "Менеджмент"/ О. Л. Чуланова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2017. – 194 с.
37. Шаров, Е. Ю. Влияние digital технологий на управление человеческими ресурсами/ Шаров Е. Ю., Яценко М. К./ Современные технологии управления персоналом: от проблем к решению: сборник статей участников Международной научнопрактической конференции / под ред. И.В. Резанович. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ.–2019. – С. 76-82.
38. Щеглова, А. Е. Проблема неэффективной деятельности персонала/А. Е. Щеглова // ВЭПС. – 2019. – №1– С. 43-46

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Диаграмма Гранта проекта по совершенствованию подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ»

Таблица А.1 – Диаграмма Гранта проекта

Обозначение работы		01.2021	02.2021	03.2021	04.2021	05.2021	07.2021	08.2021	09.2021	10.2021	11.2021	12.2021	01.2022	02.2022	03.2022	04.2022	05.2022	06.2022	07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023	
А	Организация оценки эффективности источников подбора персонала.																										
Б	Провести онлайн обучение всех сотрудников в формате трансляции позитивного HR –бренда ПАО «ЧТПЗ»																										

Продолжение таблицы А.1

Обозначение работы	01.2021	02.2021	03.2021	04.2021	05.2021	07.2021	08.2021	09.2021	10.2021	11.2021	12.2021	01.2022	02.2022	03.2022	04.2022	05.2022	06.2022	07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023
В Автоматизация заполнения анкеты кандидатов на рабочие вакансии																									
Г Автоматизация согласования кандидата в единой системе Potok																									
Д Автоматическая рассылка подходящих вакансий для кандидатов находящихся в резерве																									

Продолжение таблицы А.1

Обозначение работы		01.2021	02.2021	03.2021	04.2021	05.2021	07.2021	08.2021	09.2021	10.2021	11.2021	12.2021	01.2022	02.2022	03.2022	04.2022	05.2022	06.2022	07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023
Е	Стандартизация инструментов подбора персонала на часто открываемые вакансии.																									
Ж	Обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям.																									
З	Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии».																									
И	Модернизация и улучшения программы «Сила белой металлургии».																									



Окончание таблицы А.1

Обозначение работы		01.2021	02.2021	03.2021	04.2021	05.2021	07.2021	08.2021	09.2021	10.2021	11.2021	12.2021	01.2022	02.2022	03.2022	04.2022	05.2022	06.2022	07.2022	08.2022	09.2022	10.2022	11.2022	12.2022	01.2023	02.2023
К	Разработка профилей должности по каждой штатной единицы и интеграция штатного расписания с системой Potok																									

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Расчет инвестиционных затрат на проект по совершенствованию подбора и отбора персонала ПАО «ЧТПЗ»

Таблица Б.1– Бюджет инвестиционных затрат по месяцам

№	Мероприятие	Исполнители	Затраты, руб.	янв.21	май.21	сен.21	окт.21	янв.22	фев.22	май.22	июн.22	авг.22	окт.22	ноя.22	фев.23	Затраты по проектам, руб.
1	Организация оценки эффективности источников подбора персонала.	Отдел подбора и адаптации персонала	119,32	17,05	17,05		17,05		17,05		17,05		17,05		17,05	119,32
2	Провести онлайн обучение всех сотрудников о трансляции позитивного HR –бренда ПАО «ЧТПЗ»	Управление оценки и развития персонала	1477,27			1477,27										1477,27
3	Автоматизация заполнения анкеты кандидатов на рабочие вакансии	Отдел подбора и адаптации персонала	1073,86			1073,86										503642,05
		IT-службы	2568,18			2568,18										
		Команда программистов	500000,00	250000,00		250000,00										
4	Автоматизации согласования кандидата в единой системе Potok	Отдел подбора и адаптации персонала	85,23							85,23						

Продолжение таблицы Б.1

№	Мероприятие	Исполнители	Затраты,	янв.21	май.21	сен.21	окт.21	янв.22	фев.22	май.22	июн.22	авг.22	окт.22	ноя.22	фев.23	Затраты по проектам, руб.
			руб.													
	Автоматизации согласования кандидата в единой системе Potok	IT-службы	2863,64							2863,64						702948,86
		Система Potok	700000,00				350000,00			350000,00						
5	Автоматическая рассылка подходящих вакансий для кандидатов находящихся в резерве	Отдел подбора и адаптации персонала	681,82											681,82		502772,73
		IT-службы	2090,91											2090,91		
		Команда программистов	500000,00								250000,00			250000,00		
6	Стандартизация инструментов подбора персонала на часто открываемые вакансии.	Отдел подбора и адаптации персонала	6000,00					6000,00								6000,00

Продолжение таблицы Б.1

№	Мероприятие	Исполнители	Затраты,	янв.21	май.21	сен.21	окт.21	янв.22	фев.22	май.22	июн.22	авг.22	окт.22	ноя.22	фев.23	Затраты по проектам, руб.
			руб.													
7	Обучение рабочего персонала дополнительным смежным профессиям.	Управление по работе с персоналом дирекций	2500,00									2500,00				7750,00
		Центр подготовки персонала	5250,00									5250,00				
8	Модернизация и улучшения программы «Будущее белой металлургии».	Управление оценки и развития персонала	6500,00												6500,00	6500,00
9	Модернизация и улучшения программы «Сила белой металлургии»	Управление оценки и развития персонала	8500,00												8500,00	8500,00
10	Разработка профилей должности по каждой штатной единицы и интеграция штатного расписания с системой Potok	Отдел подбора и адаптации персонала	2556,82												2556,82	3311647,73
		IT-службы	4545,45												4545,45	
		Управление оценки и развития персонала	4545,45												4545,45	

Окончание таблицы Б.1

№	Мероприятие	Исполнители	Затраты, руб.	янв.21	май.21	сен.21	окт.21	янв.22	фев.22	май.22	июн.22	авг.22	окт.22	ноя.22	фев.23	Затраты по проектам, руб.
			1000000,00	500000,00												
		Система Potok	2300000,00	1150000,00											1150000,00	
		HR консалтинг	1000000,00	500000,00											500000,00	
	Итого затраты по месяцам			1900017,05	17,05	255119,32	350017,05	6000,00	17,05	352948,86	250017,05	7750,00	17,05	252772,73	1676664,77	