

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование набора и отбора персонала организации на примере  
цеха № 552 в АО «НПК Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Горбунова Ю.А

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.Б.Хрусталеv

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:

Кизилова Елена Геннадьевна  
обучающийся группы БМ-  
53z, 5 курса, заочного  
отделения,  
направление «38.03.03 –  
Управление персоналом»  
(профиль "Служба персонала  
и кадровое консультирование")

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Богданова Мария  
Владимировна  
к.психол.н., доцент,

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
1.1 Характеристика деятельности АО НПК УВЗ (литейный цех № 552)..	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в области управления набора и отбора персонала организации в рамках АО НПК УВЗ (цех № 552).....	12
1.3. Анализ системы набора и отбора персонала организации.....	32
Вывод по главе 1.....	47
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА .....	48
2.1. Содержание управленческих мероприятий .....	48
2.2. Нормативно – правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий в сфере набора и отбора персонала.....	58
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	60
Вывод по главе 2 .....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	69
ГЛОССАРИЙ.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что в рамках развития рыночных отношений на современном этапе отбор персонала является предопределяющим фактором в развитии организации. Выявление конкурентоспособных работников, прежде всего, задача первоначального этапа работы с персоналом, именно таким составом определяется конкурентоспособность юридического лица. Этим же определяется и успех фирмы.

Соответственно для формирования кадрового состава играет важную роль качественный отбор на службу. Реформирование институтов государства и общества влечет за собой проблемы. В качестве таковой выступает и формирование соответствующего кадрового состава. И здесь актуальной является разработка новой кадровой политики и соответственно новых подходов к отбору и приему персонала.

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей организацией и сотрудников структур, занимающихся организацией управления персоналом, включающих основные компоненты кадровой политики, способы, основы и технологии управления персоналом. Актуальный этап в ходе управления персоналом – прием на работу, который имеет в своем составе, сначала такие процессы, как набор и отбор кадров.

В рамках процедуры набора персонала рассматривается комплекс мер по созданию резервного фонда кандидатов в рамках источников обоих видов (внешних, внутренних) на вакантные места, т.е. происходит гармонизация потребностей предприятия и предложений работников – кандидатов [8]. Под отбором персонала подразумевается совокупность процедур, мероприятий соответствующих лиц и структур функциональной обязанностью которых является предопределение из группы кандидатов определенных работников

соответствующих установленным требованиям [8]. На сегодняшний день остро стоит вопрос, связанный с обеспечением эффективности привлечения и отбора кадров в рамках деятельности предприятий различных организационно – правовых форм и принадлежности. Действующая система конкурсного отбора требует совершенствования, используемые методы отбора нуждаются в дополнении и развитии.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, определением основных направлений совершенствования как в целом, так и в рамках конкретного предприятия.

**Проблема исследования** заключается в пересмотре существующей традиционной системы набора и отбора персонала и разработке новой системы набора и отбора персонала с целью формирования конкурентоспособного коллектива.

**Основными противоречиями** в системе набора и отбора персонала на рассматриваемом предприятии являются следующие: между состоянием развития рыночных отношений в стране, состоянием развития оборонного производства и имеющимся научно-методическим уровнем разработки системы набора и отбора персонала – с другой.

**Объект исследования** – процесс набора и отбора персонала.

**Предмет исследования** – деятельность руководителя по совершенствованию системы набора и отбора персонала в производственном подразделении.

**Цель исследования** – разработка мероприятий по совершенствованию системы набора и отбора персонала цеха 552 на АО НПК «Уралвагонзавод». В соответствии с поставленными целями можно выделить следующие задачи:

1. Дать характеристику деятельности АО НПК УВЗ и литейного цеха № 552.

2. Провести анализ системы управления персоналом в области управления набора и отбора персонала организации в рамках АО НПК УВЗ (цех № 552).

3. Провести теоретический анализ системы набора и отбора персонала организации.

4. Разработать содержание управленческих мероприятий.

5. Проанализировать нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий в сфере набора и отбора персонала.

6. Обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Теоретической и методологической основой исследования** явились труды отечественных и зарубежных ученых: Е.А. Климов, М.Л. Басов, С.Г. Геллерштейн, Ф.Р. Дунаевский, К.Х. Кекчеев, А. Гастев, Д.М. Гвишиани, С.М. Мельников, С.И. Энштейн, А.Р. Лурия, И.П. Шпильрейн, Е.С. Браиловский, Г.И. Левигурович, В.М. Новиков, П.М. Рубинштейн; Г. Мюнстерберг, Ф. Парсонс, В. Штерн, Ф. Тейлор и др. Все авторы рассматривают те или иные аспекты процесса отбора персонала. Проблема отбора имеет достаточно проработанные теоретические основы и практические результаты, благодаря исследованиям В.А. Бодрова, Г.М. Зараковского, Б.Ф. Ломова, В.Л. Марищука, А.Г. Маклакова, В.Н. Машкова, Г.С. Никифорова, В.А. Пономаренко, К.К. Платонова, В.А. Пухова, В.Ю. Рыбникова, В.П. Третьякова и в многих др.

**Методы исследования.** Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системного, процессного подходов, функционально–целевого и абстрактно–логического методов, анкетирование.

При выполнении работы проанализирована законодательная и нормативно–методическая база набора и отбора персонала, обобщены результаты научных исследований, материалы периодической печати, научно–

практических исследований, рекомендаций по проблемам, материалы семинаров и конференций, статистическая информация.

**Практическая значимость.** Система поиска и подбора персонала обеспечит своевременное заполнение возникающих вакансий. Совершенствование системы набора и отбора персонала в организации АО НПК «Уралвагонзавод» позволит увеличить прием квалифицированных работников, что положительно отразится на текучести кадров, в сторону её уменьшения. Повысится удовлетворенность трудом, в результате чего улучшится качественный показатель принятых специалистов. Полученные результаты можно использовать на практике, на конкретно действующем предприятии (точнее его структурном подразделении) с целью улучшения эффективности системы набора и отбора и персонала.

**Структура работы:** работа состоит из введения, заключения, двух глав, списка литературы.

## **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1. Характеристика деятельности АО НПК УВЗ (литейный цех № 552)**

Предприятие – АО «Научно–производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» (АО НПК УВЗ). Структурное подразделение – литейный цех № 552. Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую около 40 промышленных предприятий, научно–исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе. Учредителем и единственным акционером АО «НПК «Уралвагонзавод» является РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Юридический адрес: 622007, РФ, Свердловская область, г. Н.Тагил, ул. Восточное шоссе, 28.

Организационно–правовая форма: Литейный цех 552 является структурной единицей АО НПК УВЗ. Предприятие выпускает спецпродукцию (БМП Т-15, боевая машина огневой поддержки и др.), изделия подвижного состава (железнодорожные цистерны, вагон-цистерна и др.), прочая продукция гражданского назначения (металлорежущий инструмент, мобильная буровая установка и др.), перспективная продукция (вагон-хоппер для минеральных удобрений, контейнер-цистерна). Рассмотрим динамику основных финансовых показателей АО «НПК «УВЗ» за 2015–2016 гг. (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика основных финансовых показателей АО «НПК «УВЗ» за 2015–2016 гг.

Наименование статей	2015	2016	Откл.2016/2015	
			в натур.	%
Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс.руб.	9694241 0	6903177 2	-27910638	71
Валовая прибыль, тыс.руб.	2960140 2	1002162 2	-19579780	34
Чистая прибыль, тыс.руб.	9510589	443788	-9066801	5
Себестоимость продаж, тыс.руб.	6734100 8	5901015 0	-8330858	88

Продолжение таблицы 1

Наименование статей	2015	2016	Откл.2016/2015	
			в натур.	%
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1581336 3	208079	-15605284	2
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	1208251 0	254609	-11827901	2

Данные таблицы 1 показывают ухудшение практически всех основных показателей, динамика финансовых показателей отрицательная. Сумма, направленная в 2016 году по итогам 2015 года в резервный фонд «УВЗ» согласно учетной политике 5 % от чистой прибыли идет на образование резервного капитала. В 2015 году произошло уменьшение прибыли за счет модернизации производства и открытия новых направлений.

УВЗ готовится к урезанию бюджета на следующий год – на ближайшем заседании совета директоров включен этот вопрос. Кроме того будет рассмотрен план работы с проблемными активами. Совет директоров УВЗ должен утвердить консолидированный бюджет интегрированной структуры на 2018 год и рассмотреть вопросы работы с проблемными активами. Согласно отчетности корпорации, в первом полугодии 2017 года чистый убыток УВЗ по МФСО достиг 3 млрд. 133 млн. рублей, что на 39,7% больше, чем годом ранее. Финансовые сложности корпорации неоднократно решали за счет вливания денег из госказны – за 10 лет уставный капитал вырос в четыре раза с 15 млрд. до 57 млрд. рублей.



В этом году после смены руководства УВЗ стал участником ряда конфликтов с рабочими предприятия. Независимый профсоюз Уралвагонзавода предал огласке приказ гендиректора Александра Потапова о снижении годовой премии работникам московского представительства корпорации. В июне этого года сотрудники получили выплаты в два раза ниже обычного на основании плохих показателей работы предприятия в 2016 году. При этом стало известно, что члены совета директоров УВЗ получили годовую премию в полном объеме. Это обстоятельство и послужило поводом для нового обращения рабочих в суд. Согласно внутреннему положению предприятия о премировании работников, которое действует с 2014 года, по итогам работы за год рядовые рабочие дополнительно получают 1 оклад, специалисты среднего звена – 1,5 оклада, начальники цехов – 2 оклада. Под эгидой оптимизации расходов на заводе отменили часть ежемесячных премий и урезали оплату переработок всему коллективу. Несколько работников, вступивших в независимый профсоюз, через суд добились выплаты незаконно удержанных сверхурочных и теперь судятся с предприятием из-за «простойных» листов.

Цех 552 - литейный цех АО НПК УВЗ. История цеха 552 началась 47 лет назад в 1969 году. 47 лет назад в цехе была принята первая плавка жидкого металла из мартеновского цеха и залиты 200 заготовок роликовой буксы для полувагонов. Эта дата стала днем рождения литейного цеха № 4. Решение об его строительстве общей площадью около 30 тыс. кв. м и годовым выпуском 24,5 тыс. т годного литья было принято из-за невозможности увеличения в цехе 563 объемов литья и номенклатуры литых заготовок. Изначально цех был построен для выпуска заготовок для спецпроизводства и производства танковых башен. 2 апреля 1976 года по новой технологии в кокилях, облицованных жидкими самотвердеющими смесями, были отлиты первые башни. Сегодня номенклатура изменилась таким образом, что доля спецлитья, для которого был построен цех, составляет всего 5-10%, остальное – это отливки для вагонного

производства, номенклатура которых увеличивается с каждым годом. Самое главное для цеха – выполнение плана и рост производства. Показатели выпуска товарной продукции в цехе за сентябрь по сравнению с аналогичным периодом прошлого года составили 102,4%, с начала года – 103,9%. Темпы роста за сентябрь – 102,1%. Производительность труда в сентябре – 101,2%, с начала года – 104,3%. План за первый месяц осени выполнен на 100%. Таким образом, можно говорить о перспективном функционировании АО НПК УВЗ в целом, и развитии цеха 552, в частности.

Тип организации - производственная с элементами непроизводственной социальной структуры (рисунок 1). Функциональное разделение труда: в цехе произведено деление на управленческий персонал, в лице начальника цеха, заместителей начальника цеха и начальников подразделений, специалистов и на обслуживающий персонал. Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда.

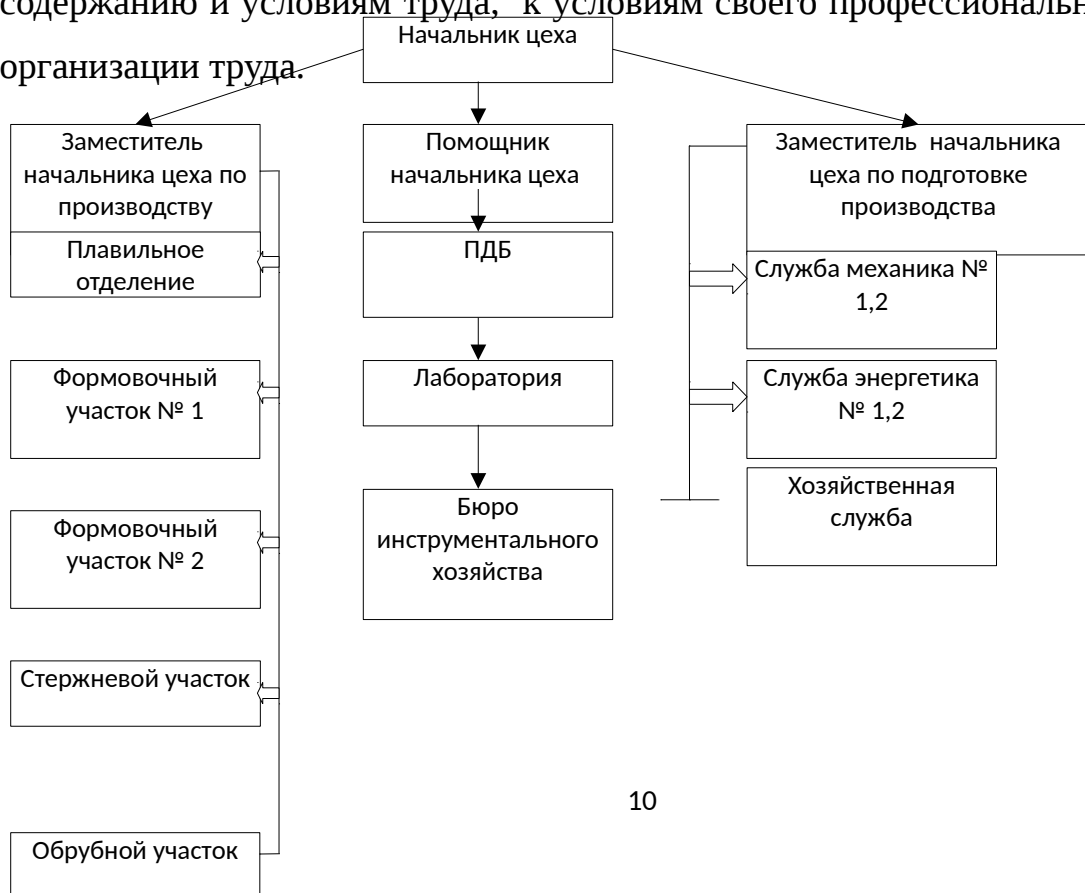


Рис. 1. Структурная схема подчиненности служб внутри цеха 552

Проанализировав рисунок 1, получим преобладание функционального разделения труда, т.е. разделение работников на вспомогательных и производственных рабочих. АО НПК УВЗ является предприятием с развитой инфраструктурой управления и производства и законченным технологическим циклом всего производства, то есть самообеспечивающимся:

- в технологическую производственную структуру УВЗ входят: вагоносборочное производство; металлургическое производство; инструментальное производство; механосборочное производство; энергетическое производство; производство нестандартизированного оборудования (НСО); производство товаров народного потребления; подсобное хозяйство и др.;

- проектно-строительный комплекс (включающий в себя завод по изготовлению железобетонных конструкций, мраморных и мозаичных изделий, кирпичный и арматурный заводы, ремонтно-строительный цех, проектные институты и др.);

- вспомогательные службы (в т.ч. цех благоустройства, автотранспортные службы, ремонтно-строительный корпус, ремонтно-механический корпус, криогенное производство, метрологическая служба, цех по переработке топливно-энергетических ресурсов, асфальтовый завод, типография, складское хозяйство и т.п.);

- ЦНИИМ, УКБТМ, УНТК, УКБВ (проектные институты тяжёлого танко- и машиностроения и дорожно-строительной техники);

- социальная сфера (профилактории, поликлиники, детские сады, ясли, спортивный комплекс, система профильных классов в образовательных учреждениях (школах), профессиональные лицеи и гимназии, дворец культуры, речное судоходство).

Спектр продукции, выпускаемой уральскими машиностроителями, достаточно широк: железнодорожный грузовой подвижной состав, бронетехника, в том числе знаменитые на весь мир «летающие» танки Т-90, Т-90-С, Т-91, их модификации и т. д. К традиционным рынкам сбыта - Казахстан, Украина, Иран, Алжир и Монголия прибавились Таджикистан, Латвия, Финляндия, Болгария и Словакия.

Таким образом, можно отметить, что предприятие является достаточно большой корпорацией, имеющей не только длинное и активное историческое наследие, но и поддержку государства. Несмотря на такое положение в современной экономике, в силу специфики деятельности предприятие имеет достаточно серьезные проблемы в финансовой, экономической и производственной деятельности, которые не могут не отражаться на кадровом составе, социально-психологическом климате и производственных отношениях, а соответственно и на показателях деятельности корпорации.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в области управления набора и отбора персонала организации в рамках АО НПК УВЗ (цех № 552)**

Управление работой по персоналу осуществляет Дирекция АО НПК УВЗ по персоналу, в состав которой входят достаточно много структурных подразделений (рисунок 2). Каждое из подразделений Дирекции занимается выполнением определенной функциональной обязанности. Дирекция действует на основании федеральных актов, локальных актов и в том числе Положения по Дирекции. Дирекция осуществляет централизованно руководство персоналом

на территории всех структурных подразделений АО НПК УВЗ. Дирекция включает в себя следующие структурные единицы: Центр подготовки персонала, отдел обучения персонала, учебные центры, Комитет по кадрам и вознаграждениям, отдел кадров и др.

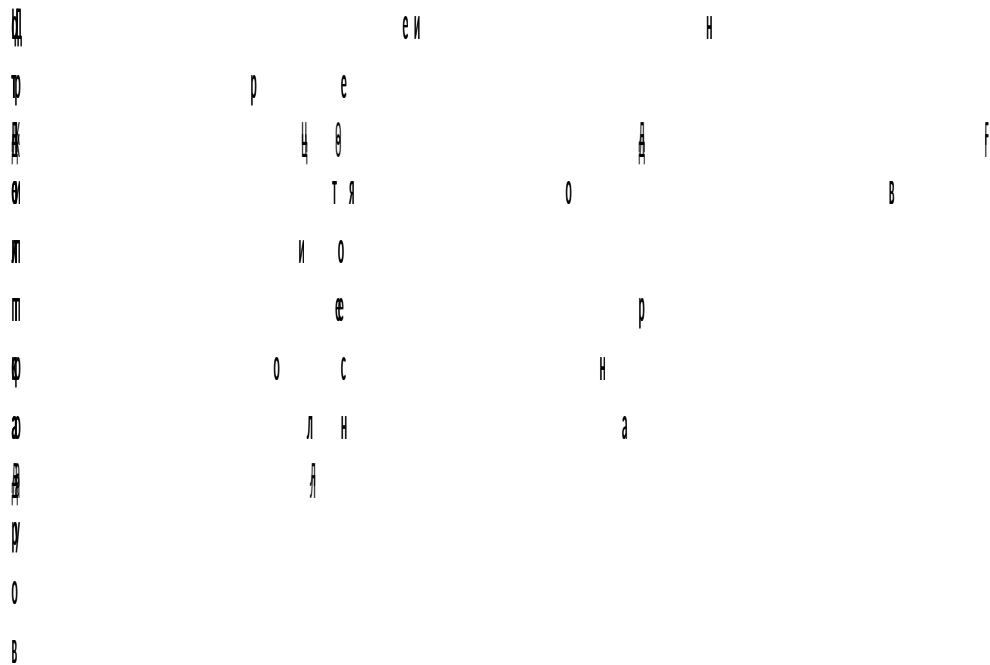


Рис.2 – Структура Дирекции по персоналу ОАО НПК УВЗ

Цех не является самостоятельным хозрасчетным подразделением, т.е. не является финансово независимым и поэтому управлением персоналом занимаются на уровне Корпорации централизованно. Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в АО НПК УВЗ возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие функции:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Чтобы следовать современным тенденциям и быть конкурентоспособным на рынке труда, предприятие имеет в своем составе отдел по работе с персоналом, который выполняет ценную и очень важную работу по бизнес - процессам, представленным в таблице 2.

Таблица 2 — HR-деятельность по Цеху № 552

Бизнес-процесс	Описание	Заключение
Подбор и отбор персонала	Имеется как внешний так и внутренний найм. В комиссии сидит только один специалист по подбору, один из отдела кадров, и один представитель цеха. В 2015 году проблему текучести электриков была решена технологией аутстафинга, но общая картина движения персонала глобально не изменилась. Люди привлекаются из объявлений в газетах (7%), интернет сайтах	На предприятии остаются проблемы с текучестью кадров. А так как желающих работать становится больше, подобрать их довольно не просто. Данная система является неэффективной, так как ее

	(96.ru, Nh.ru, professional.ru) (54%), технология аутсорсинга (29%), сотрудничество с учебными заведениями (10%). Алгоритм отбора протекает по следующим этапам: анализ резюме и анкеты; структурированное интервью; решение о найме; заключение ТД.	этапы слишком просты и отсутствует оценка уровня знаний и мотивов и личных особенностей кандидатов, с которыми нужно работать в рамках мотивации.
--	--	---

Продолжение таблицы 2

Бизнес-процесс	Описание	Заключение
Адаптация персонала	Имеет несколько направлений: - профессиональное, где обязанности прописываются для сотрудника в должностной инструкции. В течении 5 дней проводится обучение с привлечением руководителя подразделения и наставника. Также идет знакомство сотрудника с коллегами по цеху. - организационное, в рамках которого происходит знакомство с культурой и историей предприятия (экскурсия). - социальное, здесь вручается памятка новичка и знакомство с коллективом на коротком брифинге.	На предприятии за каждым новичком закрепляется наставник, это хорошо отражается на производительности труда и качестве производимой продукции. Данная система эффективна и полезна для работника, который может в любой ситуации обратиться к коллегам. Так же для куратора, который отрабатывает свои навыки.
Мотивация персонала	Виды мотивации, прописанные в Коллективном Договоре: - материальная, куда входят компенсации и льготы, связанные с условием труда и инфляцией, помощь многодетным и т.п. Также выплачиваются ежегодные премии по случаю нового года или дня рождения предприятия. Премии начисляются и за индивидуальные или коллективные достижения: «выполнение или перевыполнение плана», «высокое профессиональное мастерство», «совмещение профессий». Также на предприятии ОТ отвечает требованиям ТОС (70% гарантированная часть, 30% результативная). Практикуется оплата проезда и частично питания в столовой. - нематериальная, куда входит охрана труда, благоприятные условия труда, почетные грамоты, доска почета, благодарственные или поздравительные письма от генерального директора компании, государственные награды, спортзал. - также проводятся корпоративные мероприятия: спортивные конкурсы, праздничные мероприятия. Практикуются и выезды на базу отдыха заслуженных	На предприятии преобладает материальная мотивация. Руководство заботится о своих сотрудниках, обеспечивая высокий уровень жизни труда. Но стоит отметить, то что система мотивации больше направлена на поколение X, чем на новое Y. Это и подтверждает то, что в компании средний возраст персонала 35-39 лет. Данная система является эффективной, так как производственный персонал держит стабильный объем выпуска продукции без существенного количества рекламаций, а торговый персонал заинтересован в повешении результатов

	работников или тренинги по случаю сплочения коллектива.	труда.
обучение персонала	На предприятии выстроен системный подход к обучению и развитию персонала, включающий в себя долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное профессиональное обучение. Но в основном программы обучения ставят на осенний квартал каждый год, по повышению квалификации желающих сотрудников. Что касается внутреннего обучения, то начальник	Система обучения является не совсем эффективной, так как при формировании списков на обучении существует формальный подход, не учитываются различные факторы, в том числе и нахождение в

Продолжение таблицы 2

Бизнес-процесс	Описание	Заключение
	каждого подразделения собирает все необходимые документы и после лекции показывает, как работать на практике.	кадровом резерве.
Оценка персонала	Оценка протекает в рамках аттестации каждые 3 года, которая основывается на соответствии работников требованиям, предъявляемым начальниками подразделений. Бланк аттестации содержит шкалу для личной оценки сотрудников, для руководителя, для коллег. Решение принимает комиссия.	Данная система позволяет определить адекватность оценки работника, его коллег, выявить конфликтность в коллективе и др. Однако, не содержит современные методы оценки.
Высвобождение	При увольнении сотрудник заполняет специальную анкету, где указывает причину своего ухода.	Работника увольняют, с ним не проводят собеседования с разъяснением оснований на это. Таким образом, затрудняется возможность отслеживать ситуацию и устранить недочеты на предприятии, если они имеются. Также в качестве минуса можно рассматривать и то, что работнику по его уходу не предоставляется помощь в поиске другой работы.

Таким образом, все процессы выстроены полноценно, за исключением подбора и отбора. Это является угрозой, так как от этого зависит, сможем ли мотивировать сотрудников, привлекать их к обучению и выстроить сплоченный и лояльный коллектив.



Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и структуры среднесписочной численности работников АО НПК УВЗ. Среднесписочная численность работников на предприятии уменьшилась за 2011-2015 гг. Списочная численность сотрудников Корпорации по состоянию на 1 января 2016 года составила 28 815 человек. Среднесписочная численность персонала 27 731 чел., в том числе: основных рабочих – 9 371 чел.; вспомогательных рабочих – 10 560 чел.; РСС – 7 800 человек (таблица 3), (таблица 4).

Таблица 3 – Основные кадровые показатели в 2012 – 2016 годах по АО НПК УВЗ

Показатель	Ед. зм.	2012	2013	2014	2015	2016
Численность персонала	чел.	33 780	30 493	27 731	28034	29876
Удельный вес рабочих	%	72,1	71,5	72,2	70	76
Удельный вес АУП	%	27,9	28,5	27,8	28	29,8
Удельный вес специалистов	%	15,1	16,8	16,3	15	16,7
Удельный вес служащих	%	9,3	10,1	11,2	11,8	11,7
Средний возраст работающих		37	32	29	31	34

Таблица 4 – Основные кадровые показатели в 2014 – 2016 годах по Цеху № 552

Показатель	Ед. зм.	2014	2015	2016
Численность персонала	чел.	632	601	617
Удельный вес рабочих	%	83	82,1	83,06
Удельный вес АУП	%	10	9,8	9,77
Удельный вес специалистов	%	5,91	7,1	6,19
Удельный вес служащих	%	0,9	1	0,98

Анализируя удельный вес рабочих в 2012 г. и удельный вес рабочих в 2016 г. можно отметить его незначительный рост – 3,9%, однако в количественном выражении произошло уменьшение рабочих на 3 904 чел., то же самое можно сказать и об удельном весе специалистов и служащих, несмотря на рост их удельного веса от общей численности персонала, количественное выражение их сокращается: специалистов - на 581 чел., служащих – на 37 чел. от показателей 2011 г. Аналогичная ситуация и в

отношении показателей по цеху. Качественный анализ состава работников так же немаловажен. Количество работников имеющих высшее образование на предприятии составляет - 56%, работников, имеющих средне-специальное образование - 37%, работники, имеющих 10(11) классов образования 7%. В Корпорации продолжается оптимизация структуры, в том числе и структуры цеха 552. Коэффициент оборота по приему в 2014 году – 0,14, в 2015 году – 0,16, в 2016 – 0,19; коэффициент оборота по выбытию составил в 2014 и 2015 годах – 0,05 и 0,06, 2016 – 0,08; коэффициент постоянства состава составил в 2014 году – 0,94, в 2015 – 0,93, 2016 – 0,87. Коэффициент текучести кадров в разное время имеет разное значение, однако, они находятся в пределах нормы (таблица 5).

Таблица 5 - Показатели по персоналу

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение			Темп изменения %		
				16/14	16/15	15/14	16/14	16/15	15/14
коэффициент оборота по приему	0,14	0,16	0,19	0,05	0,03	0,02	135	119	114
коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,06	0,08	0,03	0,02	0,01	160	133	120
коэффициент постоянства состава	0,94	0,93	0,87	-0,07	-0,06	-0,01	93	94	99
коэффициент текучести кадров	17,2	29	11,2	-6	-17,8	11,8	65	65	39

Для улучшения трудовой дисциплины и организации труда в 2016 г. работниками бюро организации труда и заработной платы совместно с руководителями участков проведено 37 рейдов по использованию рабочего времени, соблюдению правил внутреннего трудового распорядка. По результатам проверок выявлены нарушители правил внутреннего трудового распорядка (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ персонала по заболеваемости и травматизму

Показатель	2014	2015	2016	Отклонение			Темп изменения, проц.		
				16/14	16/15	15/14	16/14	16/15	15/14
				4			4	5	4

Заболеваемость на 100, чел	11,2	8,52	7,4	-3,8	-1.12	-2.7	0,7	0,9	0,8
Травматизм, Кч	1.2	0.9	0.58	-0,62	-0,32	-0,3	0,5	0,64	0,75

Из таблицы 7 видно что рост заболеваемости приводит к увеличению простоев.

Таблица 7 - Динамика простоев, ремонтов технологического оборудования

Год	Номинальный фонд работы оборудования	Простои						Кол-во отработ. часов в ст/час
		Всего		По вине механиков		По вине электриков		
		Ст/час	Проц.	Ст.час	Проц.	Ст.час	Проц.	
2014	187293,2	106789,9	57	0,0	0,0	1241	12,3	121531,1
2015	222391,08	134279,08	61	0,0	0,0	0,0	0,0	111231,1
2016	244705,05	153245,09	62,62	0,0	0,0	0,0	0,0	91459,96

В рамках как самого цеха, так и всего предприятия действует заводская служба охраны труда, окружающей среды и промышленной безопасности. На предприятии действует большая программа обучения правилам безопасной работы и контроля. Рабочие регулярно проходят инструктажи. Серьезной проверкой знаний специалистов и руководителей в области охраны труда является аттестация. Не всем удается пройти испытание с первого раза, поскольку члены комиссии спрашивают по всей строгости. В 2016 году такой экзамен сдали 84 человека, в 2017 году (первом полугодии) – более 20. В следующем у аттестационной комиссии будет еще больше работы: предстоит проверить знания инженерно-технических работников, проэкзаменованных три года назад. А это около 500 человек. За базу для расчета соотношения темпов роста ПТ и средней ЗП по цеху 552 цеха АО "НПК Уралвагонзавод" в 2014-2016 году принимаются показатели, представленные в таблице 8.

Таблица 8 - Показатели по труду и заработной плате цеха 552  
АО НПК УВЗ

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)		Отклонение %	
				15/14	16/15	15/ 14	16/15
				Объём производства, тыс. руб.	73324,8	78959,2	85522

Фонд заработной платы, тыс. руб.	39688,9	40244,0	47058,2	555,1	6814,2	101,4	116,9
Уровень фонда заработной платы в % к объему производства	54,13	50,97	54,94	-3,16	3,97	94,16	107,8
Численность работников, чел.	632	601	617	-31	16	95	103
Производительность труда (выработка) в расчете на одного работника, тыс. руб.	116,02	131,4	138,6	15,38	7,2	113,26	105,4
Среднемесячная выработка, тыс. руб. /чел.	9,7	10,95	11,55	1,25	0,6	112,9	105
Фонд заработной платы на одного работника (Кр)	62,8	66,96	76,3	4,16	9,34	107	114
Зарплатоотдача (Зо) (стр.1/стр.2)	1,847	1,962	1,820	0,115	-0,142	106,23	92,76
Зарплатоемкость (Зе) (стр.2/стр.1)	0,541	0,509	0,549	-0,032	0,04	94,09	107,9
Среднемесячная заработная плата по цеху, тыс. руб.	15,90	16,44	18,59	0,54	2,15	103,4	113,0
Коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (Кс)		1,06	0,928	x		x	

Значения показателей представленных в таблице 8 можно оценить как отрицательное, так как зарплатоотдача или стимулирования объема производства за последний год снизилась на 0,142 руб. Коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы при этом за последний год составил 92,8%, что ниже предыдущего года на 13,2%. На основании анализа динамики производительности труда и заработной платы можно сделать вывод, что рост заработной платы опережает рост производительности труда, что является отрицательной тенденцией для цеха предприятия. Обеспеченность цеха рабочей силой определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с предыдущим годом (таблица 9).

Таблица 9 - Кадровый состав цеха 552 АО "НПК УВЗ"

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура персонала %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Численность работников цеха, в, т ч.	632	601	617	100%	100%	100%
РСС	108	90	105	17	15	17

Основные рабочие	252	240	249	40	40	40
Вспомогательные рабочие	272	271	263	43	45	43

Общая численность персонала цеха 552 за последние годы была подвержена резким колебаниям в результате происходящих структурных изменений. Так, в 2015 году численность работников цеха увеличилась на 7 человек за счет одного работника РСС, 5 рабочих основного производства и 1 рабочего вспомогательного производства. Увеличение численности работников цеха в 2015 году имеет положительный характер, поскольку объемы производства увеличились. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и других критериев. Поэтому в процессе анализа показателей по труду и заработной плате необходимо проанализировать изменения в составе по возрастным показателям (таблица 10).

Таблица 10 - Возрастной состав работающих цеха 552 предприятия

Наименование показателя	Численность, чел.			Структура персонала, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Численность работников цеха, в т.ч.	632	601	617	100%	100%	100%
- до 30 лет	225	209	227	35,57	34,80	36,96
- 30-50 лет	243	236	240	38,46	39,22	38,86
- 50 и старше лет	164	156	150	25,96	25,98	24,17

Наибольший удельный вес в 2015 году имеет группа среднего возраста (30-50 лет), в 2015 году происходит "омоложение" состава работников цеха 552, в 2016 году удельный вес этой группы снизился с 39,22% до 38,86% в пользу группы молодых работников (до 30 лет), их численность возросла на 7 человек, сократилось число работников возрасте от 50 и старше на 2 человека, возросла численности работников средних лет (30-50 лет) на 2 человека. В структуре работников большая доля приходится на рабочие специальности, которая уменьшилась за рассматриваемый период. В основном

изменения в структуре качественного состава произошли не очень большие. Это и понятно, ведь качественных изменений в производственном процессе не произошло. Больше всего увеличилась доля работников вспомогательных производств и служб. Рассмотрим далее показатели текучести по персоналу (таблица 11).

Таблица 11 – Показатели текучести

Выбыло работников	2014	2015	2016
Структура по квалификации:			
Высшая	2	-	10
Первая	10	3	-
Вторая	8	1	6
Без категории	-	1	-
Структура по категориям АУП:			
Руководители	-	-	2
Специалисты	-	-	10
Служащие	-	-	8
Рабочие основного производства	17	13	23
Рабочие вспомогательного производства	19	20	26
Итого выбыло:	56	52	85
из них уволены по собственному желанию:	38	36	62
за нарушения дисциплины:	10	9	8
на пенсию	8	7	15

Самая большая текучесть в цехе, в соответствии с таблицей 11, среди рабочих основного и вспомогательного производства. Из-за низкой заработной платы штат работников меняется и поэтому он часто не укомплектован. Для того чтобы укомплектовать полностью штат отдела, подается заявка на потребное количество человек требуемой специальности.

Основные и главные причины ухода персонала следующие: нестабильные заработки 85,7%; вредные, санитарно-бытовые условия труда; проблемы с проездом до места работы; отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста 14,3%; изменение социальной сферы; состояние межличностных отношений в коллективе. Среди основных причин увольнения называются – условия труда, в том числе и охрана труда, оплата труда, затруднения в получении разряда. Среди ИТР наименьшая текучесть. Среди основных причин увольнения у ИТР

называются – неравномерное распределение функций (несоответствие выполняемой работы и уровня должности (ответственности), несоразмерное начисление премий, медленный карьерный рост. Опрос сотрудников цеха показал, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Рассмотрим основные структурные показатели по цеху (таблица 12).

Таблица 12 – Основные структурные показатели за 2016-2014 гг.

Показатель	2014	2015	2016
Средняя ЗП	18298,8	19742,0	23113,5
Численность персонала	632	601	617
Структура по квалификации:			
Высшая	170	170	199
Первая	167	136	141
Вторая	145	145	140
Без категории	150	150	137
Структура по категориям АУП:			
Руководители	62	60	61
Специалисты	39	35	38
Служащие	6	5	6

Продолжение таблицы 12

Показатель	2014	2015	2016
Структура по полу работающих:			
Мужчины	432	433	445
Женщины	200	168	172

Среднесписочная численность персонала выросла по отношению к 2015 г., однако относительно 2014 г. она упала. Это объясняется модернизацией цеха. Средняя заработная плата также растет и составляет разница 4814,7 руб. Однако все равно остается меньше средней заработной платы по области. Рассмотрим качественные характеристики персонала (таблица 13).

Таблица 13 - Качественные характеристики персонала

Группа работников	2016	
	чел.	уд.вес, %
Всего по цеху	617	100
по образованию		

высшее	249	40
среднее специальное	265	43
среднее общее	80	13
неполное среднее	23	4
по трудовому стажу, лет		
до 1 года	12	2
от 1 до 5	37	6
от 5 до 10	88	14
от 10 до 15	126	21
от 15 до 20	139	23
от 20 до 25	47	8
от 25 до 30	80	12
свыше 30	88	14

Делая вывод по данным таблицы 13, можно сказать, что состав работников цеха 552 несколько помолодел, увеличилось число сотрудников от 20 до 30 лет. В то же время увеличилось число работников с высшим образованием, значительно сократилось количество работников со средним и неполным средним образованием.

Рассмотрим нормативное обеспечение найма персонала (таблица 14).

Таблица 14 - Нормативные документы системы найма персонала

Документ	Цель	Содержание	Наличие
Философия организации (миссия, памятка работнику)	Формирование у работников видения будущего организации	Миссия организации, цели в области внешней среды, цели в области управления персоналом и т.д.	Не разработано
Правила внутреннего трудового распорядка	Общие требования к персоналу, режим труда и отдыха и, как следствие, требования к персоналу	1. Прием на работу, перевод на другую должность и увольнение 2. Основные права, обязанности и ответственность работников 3. Основные права, обязанности и ответственность работодателя 4. Рабочее время и время отдыха 5. Гарантии работнику при временной нетрудоспособности 6. Использование телефонов в обществе 7. Использование транспорта для служебных поездок 8. Поощрения за успехи в работе 9. Иные вопросы регулирования	Разработано с соответствии с типовым из системы «Консультант Плюс»



		трудовых отношений	
Положение об оплате труда	Регламентировать и довести до сведения работников о системе оплаты труда	1. Общая часть 2. Должностной оклад 3. Надбавки; 4. Доплаты 5. Премии; 6. Иные выплаты работникам 7. Ответственность работодателя	Разработано в соответствии с ТК РФ
Структура организации	Сведения о подразделениях, численности в них	Функции подразделений, подчиненность и т.д.	Разработано
Штатное расписание	Донести список должностей фактический и необходимый, оклады и т.д.	Наименование должности, оклад, количество человек.	Разработано
Модели рабочих мест	Спроектировать рабочие места	Трудоемкость работ на рабочем месте, оснащение и т.д.	Не разработано

На предприятии уделяется особое внимание обеспеченности кадрами наиболее важных профессий и категорий. Однако среди управленческого аппарата наблюдается некоторое превышение реальной численности над плановыми потребностями. Положение с кадрами в основном производстве намного хуже, чем среди управленческого аппарата. Так, здесь намного меньше обеспеченность необходимым количеством работников, особенно работников (нехватка по сравнению с планом составляет 7%). Также наблюдается более низкий по сравнению с управленческим аппаратом уровень соответствия образования занимаемой специальности. Только среди рабочих (поскольку для этой работы не требуется специальное образование, достаточно обычного среднего) более-менее все нормально, а вот среди работников других специальностей довольно большой процент не имеет нужного образования (среди основных рабочих — 19%, работников вспомогательных производств — 33,4%, вспомогательных служб — 27,8%). В то же время на предприятии в силу специфики отрасли, очень высока доля работников, занятых неквалифицированным трудом — около 50%. Поэтому и требования к

кандидатам на такую работу крайне низкие. На сегодняшний день официальная политика предприятия заключается в том, что оно увеличивает кадровый состав предприятия за счет высококвалифицированного персонала. Однако, на практике политика существенно отличается: набор персонала закрыт, кроме того, периодически возникают и периоды «временной занятости» (на условиях неполного рабочего дня) и др. В связи с данными обстоятельствами, геополитической обстановкой в мире персонал начинает чувствовать тревожность, недовольство и социально-психологический климат в коллективе ухудшается, что не может не сказаться на производительности труда.

Процесс отбора кадров в АО НПК УВЗ (как и в цехе 552) состоит из следующих этапов: анализ потребности в кадрах (включает общий анализ настоящих и будущих требований и определение проблем найма и отбора кадров); определение требований к кандидатуре (анализ работы, рабочего места, должности), подготовки описания этой работы (рабочего места, должности), т.е. должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма); определение возможных источников поступления кандидатов (подача заявки в центр занятости, объявления в рекламные газеты, возможность использования консультантов по найму и отбору кадров, приглашение выпускников учебных заведений); выбор методик набора кадров; непосредственно работа с кандидатом и определение его пригодности к должности.

Для получения данных о потребности в кадрах в обязанность руководителя АО НПК УВЗ вменено регулярное представление сведений о том, сколько им требуется людей, какие люди нужны и когда они им нужны. При запросе к должности прикладывается должностная инструкция. Это дает отделу кадров возможность проанализировать требования в целом, обобщить проблемы найма, подготовить план по найму и отбору персонала. При этом АО НПК УВЗ декларирует главным критерием при работе с кадрами справедливое

отношение ко всем сотрудникам, независимо от их пола, социального статуса и родственных отношений. Собственно система подбора кадров в АО НПК УВЗ не имеет особых отличий от других производственных предприятий города: подача объявления в рекламную газету и заявки в Центр занятости; предварительная отборочная беседа с кандидатами; заполнение бланка анкеты претендента на должность; беседа по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр для водителей, ремонтных рабочих и др.; принятие решения о приеме претендента. Несмотря на такую структуризацию процесса отбора, руководству часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда производство сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий.

Для оценки конкретного кандидата специальная комиссия не собирается. Работник проходит собеседование последовательно сначала с кем-то из работников отдела кадров, который объясняет ему условия работы, просит заполнить специальную анкету и пройти тестирование, затем работник направляется на собеседование с начальником того участка или службы, в которой он собирается работать, и если его кандидатура покажется подходящей, то с сопроводительным письмом или по звонку его оформляют. Окончательное решение принимает начальник цеха. Поэтому главным лицом в оценке будущего персонала для АО НПК УВЗ является непосредственно начальник цеха 552. Причины текучести кадров в АО НПК УВЗ разные. В основном они такие: неясные шансы для роста, низкий заработок, слишком много работы (переработки), чрезмерные требования, слишком сильные физические нагрузки, недостаточное обеспечение, разочарование в ожиданиях. По данным таблицы видно, что произошли изменения во всех показателях. Плановая численность персонала в 2012-2015 гг. постоянно изменялась и связано это с оптимизацией структуры управления подразделением.

АО НПК УВЗ имеет слабо централизованную систему управления, поскольку представляет собой организацию, в которой руководство высшего звена оставляет за собой небольшую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, так как функции распределены по управленческому персоналу. Списочная численность сотрудников Корпорации по состоянию на 1 января 2017 года составила 28 815 человек. Среднесписочная численность персонала 27 731 чел., в том числе: основных рабочих – 9 371 чел.; вспомогательных рабочих – 10 560 чел.; РСС – 7 800 человек. Соответственно, в рамках цеха № 552 среднесписочная численность составляет 617, в том числе: основных рабочих – 249 человек, вспомогательных рабочих – 263 человека, РСС – 105 человек.

Планирование численности персонала происходит по заявкам от структурных подразделений. Управление работой по персоналу осуществляет Дирекция АО НПК УВЗ по персоналу, в состав которой входят достаточно много структурных подразделений. Каждое из подразделений Дирекции занимается выполнением определенной функциональной обязанности. Дирекция действует на основании федеральных актов, локальных нормативных актов, и в том числе Положения по Дирекции. Дирекция осуществляет централизованно руководство персоналом на территории всех структурных подразделений АО НПК УВЗ.

Процесс отбора кадров в цех № 552 проводится централизованно. Для получения данных о потребности в кадрах в обязанность руководителя цеха № 552 вменено регулярное представление сведений о том, сколько им требуется людей, какие люди нужны и когда они им нужны. При запросе к должности прикладывается должностная инструкция. Это дает отделу кадров возможность проанализировать требования в целом, обобщить проблемы найма, подготовить план по найму и отбору персонала. Определение потребности в кадрах

осуществляется централизованно.

Найм сотрудника - процесс управления карьерой начинается в момент найма сотрудника. При найме учитываются следующие качества сотрудника: профессиональные способности, мотивационные установки и соответствие организационной культуре. Определяются перспективы развития и возможности карьерного роста сотрудника. Потребность в кадрах АО НПК УВЗ удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии отбираются наиболее подходящие лица. Используются как активные, так и пассивные методы набора кадров. Непосредственная вербовка сотрудников происходит в учебных заведениях. Привлечение кадров в цех производится в традиционной форме: через объявления в СМИ, и выставлением вакансий в городском Центре занятости населения, кроме того, используется и метод привлечения через знакомых, работающих на АО НПК УВЗ. Также используется и внутренний источник привлечения персонала, из внутренних резервов предприятия, но, как правило, это составляет небольшой процент.

Основной критерий отбора кандидатов в цех 552 - это умение пользоваться измерительным инструментом, знания определения погрешности в измерениях, наличие родственной профессии (слесарь, токарь и т.д.) или специальной подготовки, а также предыдущий аналогичный опыт работы на другом предприятии или в другом подразделении нашего предприятия. При устройстве в цех № 552 по рабочим специальностям устройство происходит по общим правилам, через отдел кадров АО НПК УВЗ, а на должности специалистов и руководителей, как правило, дополнительно включается собеседование у начальника цеха. Это позволяет подобрать наиболее профессиональную, адекватную команду. Этап приема и отбора персонала очень важен для «закладки» будущей карьеры, т.к. на данном

этапе предприятие «подбирает» работника для себя, а работник «примеряет» для себя.

При первичном подборе инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в которой в общих чертах знакомит с предприятием, принципами и особенностями работы и т. п. Важно помнить, что собеседование является, двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения её соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приёма на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше будет обеим сторонам. После сбора и проверки полученных предварительных данных информация регистрируется в учётной карточке, после чего, в случае прохождения первого испытания (на благонадежность), составляется список участников на прохождение отбора.

Стадия первичного отбора, независимо от принимаемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность. Результаты собеседования содержат оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Результаты собеседования фиксируются документально. Заключение проводивших собеседование сотрудников передаётся руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата (т. е. отсев или прохождение на второй тур). Подписанное начальником отдела кадров решение об отказе или прохождении во второй тур кандидату присылается в стандартном пакете

почтой, электронной почтой (в зависимости от предпочтений, указанных кандидатом в анкете).

Первичная информация выявляется при тестировании работников. Предпочтение отдаётся работникам внутри своего подразделения (за счёт внутренних резервов), так как этот факт повышает их заинтересованность, улучшает психологический климат и формирует преданность организации. Выбранные специалисты (разного уровня) как личности должны в своей совокупности соответствовать необходимому (требуемому) уровню. И при распределении официальных должностей на нашем предприятии исходя из пригодности работника к выполнению той или иной задачи. На тестовом этапе у работников выявляются три основных состояния, определяющих их удовлетворённость своим трудом и мотивацию: воспринимаемая значимость работы; ощущаемая ответственность; знание и понимание результатов (степень понимания эффективности или результативности своего труда).

Вторым важным источником информации для базы данных является стандартная форма "Сведения о кандидате", куда заносится основная информация о специалистах, не принятых на работу по одним вакансиям, но имеющих по всем данным хорошие шансы быть принятыми на работу по мере появления других вакансий. Решение о выборе какого-либо работника принимается с учётом образования кандидатов, их рабочих навыков, опыта работы, уровня профессионализма, опыта предшествующей работы, личностных качеств.

Возможными внешними источниками трудовых ресурсов для цеха 552 являются: объявление в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе. Цель - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Также отдел по приему и работе с персоналом

постоянно получает резюме, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы.

УВЗ работает с городским центром занятости, т. е. биржей труда. В таких случаях в процессе набора кандидатов первым делом отдел по приёму и работе с персоналом цеха 552 предлагает претендентам на занятие вакантных мест представить свое резюме, в котором указываются личные сведения и основная информация об образовании, профессиональном опыте, имеющихся навыках и достижениях, либо заполнить анкетный бланк с указанием выше перечисленных требований. Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого далее отдел по работе с персоналом отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа проводится в цехе 552 буквально по всем специальностям - техническим и административным.

Последний этап - решение о найме. Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников. Итак, в основном набор кандидатов на должности в цехе производится методом поиска внутри организации (до 77%). Наиболее распространенными методами внутреннего подбора персонала являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора персонала с требуемыми характеристиками.

Прием и отбор персонала регламентируется Общим положением по найму и отбору персонала на АО НПК УВЗ, которое имеет в своей структуре 5 разделов и регулируют общий порядок приему персонала. Однако, при этом не учитываются специфические требования, предъявляемые в процессе отбора в цех № 552.



### **1.3. Анализ системы набора и отбора персонала организации**

Безусловно, HR-менеджмент не стоит на месте и для повышения производительности сотрудников используют все более изощренные и современные методы адаптации, обучения, стимулирования и мотивации, но не нужно недооценивать систему найма, важность планирования процесса отбора кандидатов.

И.Б. Дуракова утверждает, что найм - это сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предлагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности, заключение контракта или принятия решения об отказе [6]. По словам Т.Ю. Базарова, найм - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы подбора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу [2]. А.Я. Кибанов в своих работах соотносит понятия найма и отбора персонала. Найм - это важный резерв повышения эффективности деятельности организации, посредством выбора из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели [11]. Итак, рассмотрев понятия найма персонала, можно сделать выводы о том, что данная процедура должна включать в себя процессы привлечения, подбора, отбора и приема кандидатов на должность. А правильный выбор целей, методов и инструментов может обеспечить компанию не только пригодными для работы сотрудниками, но и повысить эффективность её деятельности.

Как уже было отмечено, найм персонала начинается с привлечения кандидатов на вакантное место в организации, поэтому будет целесообразным

рассмотреть этот подпроцесс с двух позиций: во-первых, с позиции поиска и определения необходимых кандидатов; во-вторых, с позиции оценки соответствия первой выборке предлагаемой должности и корпоративной культуре компании.

Рассмотрим понятия набора и подбора с разных точек зрения. Например, Грэхем Х.Т. пишет, что набор персонала - это первый шаг к заполнению вакансий, который содержит в себе определение характеристик вакантного места, условия привлечения подходящих кандидатов, установление с ними контактов и получение от них заполненной анкеты [5]. Набор персонала - это мероприятия для привлечения кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных для компании, как с финансовой точки зрения, так и в плане улучшения имиджа [27]. Из представленных понятий следует, что в политике по привлечению кандидатов должны быть разработаны такие источники и методы, которые заинтересуют соискателей и максимально грамотно подберут и отсеют кандидатов на должность для дальнейшей их оценки в организации. Внутренние источники, как правило, подразумевают ротацию, которая реализует потребности в развитии карьеры сотрудников, организацию внутри корпоративного конкурса на новую должность или совмещение одним работником двух профессий. Внешние источники считаются наиболее выгодными в плане выбора кандидатов, они подразумевают работу с ВУЗами, кадровыми агентствами, а также размещение рекламных объявлений.

Как правило, в каналах привлечения указываются основные элементы вербовочной информации, по которой кандидаты могут себя интерпретировать с компанией: специфика предприятия (наименование, место расположения, размер, продукция); характеристика должности (причина открытой вакансии, описание круга задач, возможности); основные требования (набор профессиональных, коммуникативных и управленческих способностей, опыт); система стимулов и мотивации (реальная оплата труда, социальные льготы,

рабочее время, психологический климат); особенности процедуры отбора (методы отбора, требуемые документы, структура резюме, время проведения).

Теперь рассмотрим понятия подбора персонала, согласно мнениям авторов литературы по управлению персоналом. Например, Н. А. Банько считает, что подбор персонала содержит в себе порядок расчета потребности по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим и принципы создания резерва кадров на вакантные должности. То есть основной целью подбора кадров считается определение людей, которые могут в ближайшей перспективе занять необходимые должности [3]. В.М. Маслов рассматривает подбор как процесс проведения сравнительного анализа личных качеств кандидата с определенными требованиями к профессии [14]. Таким образом, можно сказать, что подбор персонала это определение кандидатов необходимой квалификации и личностных качеств, для удовлетворения потребности данной должности и организации в целом.

Теперь подробно остановимся на методах оценки кандидатов при отборе, которые определяют «пригодность» будущего работника. В зависимости от выбранной философии найма, в первую очередь оценивается выразительность поведения (мимика, вербальная и невербальная манера общения), поведение (способности, умение вести переговоры, коммуникабельность, умение быстро переключаться). Поэтому стоит применять ступенчатую модель отбора. Выбор методов и процедур отбора кандидатов: бесконтактные методики оценки (анализ автобиографии, анкет); тестирование (на интеллект, личностные качества и мотивы); контактные методики оценки (собеседование, профессиональное испытание). Анализ автобиографии - это документ с хронологическим описанием жизни, которым позволяет наиболее быстро рассмотреть профессиональное (место и результаты образования, предыдущие места работы и причины ухода, языковые способности и навыки, повышения и

понижения в должности, саморазвитие) и личное развитие (дата рождения, гражданство и семейное положение, хобби и интересы) кандидата. Как правило, этот документ объемнее общепринятого резюме, начиная от сегодняшнего положения дел кандидата спускаясь все дальше в прошлое. Так как автобиография оформляется на бумаге, то здесь оценивается и внешний вид, где прослеживается склонность к небрежности и безответственности, или же креативность и аккуратность. Если же она в рукописном формате, то можно и сделать графологическую экспертизу, но такая углубленность оправдана, лишь для кандидатов на высокопоставленные должности.

Анкеты кандидатов обычно дополняют автобиографии претендентов на должность, содержащие вопросы, которые могут быть не озвучены в ходе собеседования. Помогает систематизировать информацию для быстрого сравнения кандидатов, и удобства при занесении в личное дело будущего работника. Чтобы исключить некоторые минусы данного метода сбора информации, лучше предложить кандидату заполнить образец не в стенах предприятия (заранее). Так у работника не будет мыслей о недоверчивости работодателя и чувства обязательности ответить на, зачастую, некорректные вопросы. Далее рассмотрим методы, которые относятся к полуконтактным, таким как тестирование. У этого метода есть плюсы в том, что появляется возможность сравнить качества всех кандидатов на должность на научной основе довольно объективно и отсеять непригодных испытуемых. Также тесты существенно экономят затраты для отбора при найме. Но есть и минусы, например то, что тесты лучше не использовать как один метод отбора. Тестирование должно отвечать основным требованиям: тестируемый претендент должен иметь возможность продемонстрировать свои способности; метод должен быть выверенным, проверенным и надежным; результаты должны быть действительными и в дальнейшем.

Существует множество классификаций тестов, например, Бертхель выделяет тесты личностные и тесты на интеллект. Тесты на интеллект измеряют общий уровень интеллекта, например, матрицы Равена (Q). ММК тест, показывающий на сколько эффективно человек может работать при дефиците времени, используя скорость доступа к кратковременной памяти. CFT-3 тест, оценивающий интеллектуальный потенциал (насколько человек способен принимать решения). Такие задания измеряют специальные качества и способности, например, тест Роттера, или написание рассказа, начиная с одного заданного слова, по которому можно оценить пространственное воображение и даже разнообразие словарного запаса. Наиболее известные это тесты Бринхенкампа, Линерта и Абеля, оценивающие концентрацию внимания.

Поскольку профессиональный успех зачастую зависит не только от интеллектуальных способностей человека, но и от его личных качеств, то при отборе претендентов используют и такие качества, которые оценивают черты характера, умения приспосабливаться и контактировать с другими, то есть те, которые оценивают социальную компетентность человека. Известным тестом является разработки Фаренбергера, Селгома и Хамнела, которые могут оценить нервозность, агрессивность, депрессивность, раздражительность и другие показатели внутренней эмоциональной корреляции. Такие тесты называют проектированными: тесты на темперамент Айзенка, тест Мехрабяна на способность к эмпатии или сенситивную отверженность от окружающих. При проведении такой оценки претендентов, лучше собрать всех в одном хорошо освещенном помещении, для создания таких условий, чтобы все чувствовали себя равными перед друг другом. Это и снимает экономический вопрос, поскольку менеджер по персоналу дает все инструкции только один раз сразу для нескольких кандидатов. Также существуют тесты трудовой мотивации Герчекова или СТМ.

Последние, это контактные методы найма персонала. Первое это собеседование, при котором претендент беседует с представителем компании, который в свою очередь собирает информацию о квалификации, способностях, ценностных установках и мотивах, контактированность и коммуникабельность, а претендент получает сведения о рабочем месте, стратегии компании и о своих перспективах. Также можно выделить такие элементы беседы как: получение личного впечатления о кандидате; выявление ошибочных данных и готовности кандидата к работе; сравнение устных и письменных высказываний кандидата и разъяснение возможных несоответствий; выявление способности кандидата включиться в рабочую группу, коллектив компании; выявление ожиданий и целевых представлений кандидата; информирование кандидата о предприятии и самом рабочем месте; создание у кандидата реального, позитивного впечатления о предприятии. Собеседования классифицируются на: стандартизированное, пройденное с помощью бланков-схем, в которых менеджер делает пометки об ответах кандидата; структурированное, при котором задаются только те вопросы, которые заранее были подготовлены, не выходя за рамки запланированной беседы; смешанное, при котором ответ на один вопрос, помогает сформулировать все последующие вопросы к претенденту; неструктурированное, при котором беседа принимает свободную форму, где менеджер может объективно спрогнозировать ненужные сведения и выявить важные только важные моменты, а кандидат более выгодно преподнести свои положительные качества; единичное, когда разговор протекает с одним интервьюером, и двоичное, когда разговор ведут два человека, менеджер УП и начальник отдела; групповое, когда участвуют несколько персон, как со стороны рынка труда, так и со стороны компании [6].

Оценка кандидата осуществляется с помощью оценочного листка, который систематизирует критерии, обозначенные спецификой должности. Заключение составляется письменно и отправляется по почте.

Профессиональное испытание тоже используется как метод оценки кандидата, состоящее из следующих этапов:

1) Выбор критического события. Имитируется каждодневная практика, преодоление которой может свидетельствовать об успешности выполнения предстоящей работы. Необходим точный анализ вакантного места работы.

2) Определение формы испытания и подготовка экспертов. Эффективность метода возрастает с увеличением числа специализированных наблюдателей. Задания должны быть ясно сформулированы и представлены в письменной форме, также рекомендуется сначала проводить пробное испытание, для каких либо корректировок.

3) Проведение профессионального испытания. Здесь должен быть засвидетельствован результат, его качество, способ решения, поведения кандидата. Все это письменно фиксируется в наблюдательном листе. Непродолжительные испытания могут быть проведены в ходе собеседования.

4) Оценка. Если в ходе испытания действия кандидата фиксировались на видео, то в ходе оценки можно привлечь самого испытуемого, задавая вопросы о том, как он сам оценивает свой образ действий, в чем видит свои сильные и слабые стороны, как можно усовершенствоваться [6].

По результатам анализа выстраиваются тенденции совершенствования личности, социокультурный уровень и уровень отдачи, целевая информация о специфике работы, устремлениях и мотивах, а также практических действиях и адекватности самооценки. Прием на работу - это совокупность действий по заключению трудового договора между работодателем и работником [26]. Отталкиваясь от выше представленных определений, можно сформулировать цель найма персонала - это формулирование и реализация такой концепции подбора и отбора, мероприятия которой, во-первых, будут отвечать стратегии и культуре развития организации, а во-вторых, будут находить соответствие между профессиональными качествами соискателей и требованиями

должности. В заключение стоит проанализировать эффективность процедуры, рассчитав коэффициент отбора равный отношению числа отобранных желающих и числа желающих, из которых осуществляется выбор. Все результаты для принятия объективного решения, должны обсуждать руководитель подразделения и руководитель отдела управления персоналом. Их задачей является определить: соответствует ли профиль кандидата требованиям вакантной должности; потенциал кандидата, его сильные и слабые стороны (возможность устранения этих слабых сторон); целевые мотивы кандидата.

Таким образом, если в организации не выстроена четкая и грамотная система найма персонала, то и другие системы управления персоналом становятся неэффективными. Тем самым, могут появиться риски приема на работу неквалифицированного сотрудника, а также внутриорганизационные конфликты, если его индивидуальные характеристики не соответствуют занимаемой должности. Основная задача процесса подбора и отбора заключается в быстром и качественной найме, который будет ориентирован на стратегическое покрытие потребности в персонале. Как любой бизнес-процесс, процесс подбора и отбора персонала имеет свое окружение, с весомым влиянием на его реализацию (рисунок 3).

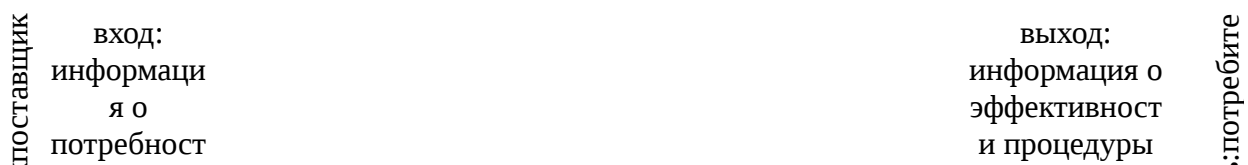


Рис. 3 – Окружение процесса найма, отбора и подбора персонала

Глядя на представленную схему, стоит отметить, что при планировании организационных изменениях в процессе подбора и отбора нужно учитывать не только материальные, человеческие, информационные и финансовые ресурсы, которые на выходе удовлетворяют требования потребителя, но и ограничения, которые могут ухудшить качество результата или вовсе прервать процесс. Также для предупреждения рисков целесообразно рассчитывать показатели.



Назначение бизнес-процесса найма и отбора персонала:

- административное, которое заключается в достижении стратегической цели предприятия, за счет увеличения коэффициента постоянного состава персонала;

- информационное, которое заключается в качественном формировании полной индивидуальной программы нового сотрудника, для эффективного управления и предоставления руководству объективных отчетов;

- мотивационное, которое заключается в распознавании целей и стимулов кандидатов, и оценке возможностей предприятия удовлетворять потребности новых сотрудников.

Для устранения субъективного подхода, что порождает некоторые сложности в последующей адаптации, мотивации и других подсистемах управления персоналом, процедура найма должна быть разработана и утверждена в соответствующих положениях документального обеспечения, регламентирующих работу в области подбора и отбора персонала.

По данным Нг-исследованиям работодателей не устраивает уровень подготовки сегодняшних специалистов в возрасте от 18-25 лет, по причине недостатка знаний по профессии и низкого уровня грамотности. Это объясняется тем, что выпускники часто инфантильны, у них не сформирована мотивация, направленность на каждодневную длительную работу. Большинство из них продолжают содержать родители [45]. По данным Нг-исследованиям работодателей не устраивает уровень подготовки сегодняшних специалистов в возрасте от 18-25 лет, по причине недостатка знаний по профессии и низкого уровня грамотности. Это объясняется тем, что выпускники часто инфантильны, у них не сформирована мотивация, направленность на каждодневную длительную работу. Большинство из них продолжают содержать родители [34]. Помимо пробелов в знании у нового поколения, также имеет место быть смена ценностей и демографический провал. К смене ценностей можно отнести

принципы работы нового поколения: акцент на сотрудничество, планирование от месяца до года, работа на дому или гибкие графики. А к демографическому провалу то, что началась борьба за квалифицированных работников.

Нанимая менеджеров по продажам, необходимо применять современные методики подбора и отбора, в тоже время пытаться по максимуму заинтересовать кандидатов работой на предприятии. Такую позицию можно обосновать не только высоким уровнем текучести по отрасли в России (20-70%), но и тем, что эта должность распространенная и прибыльная - образующая.

Успешная реализация процесса по подбору во многом зависит от рекламной кампании. Так целесообразнее всего начать подбор с определения целевой аудитории для привлечения узкого круга подходящих кандидатов. Например, С. Яковлева, руководитель лизинговой компании АНКОР считает, что планируя размещение объявления об открытой должности, необходимо учитывать привычку специалистов по продажам получать информацию из интернет источника. Поэтому в зависимости от аудитории актуальными будут публикации в профессиональных социальных сетях и форумах (Jobster.ru, 100rabot.ru, jobsmarket.ru, hh.ru, rabota.ru, 74.ru, LinkedIn.com, vk.com). Но скудное использование источников поиска кандидатов еще не самая насущная проблема специалистов по подбору российских компаний.

В содержании размещенной вакансии, каждое слово будет иметь весомое значение, ведь необходимо донести и главную суть вакансии (обязанности и требования, уровень вознаграждения и компенсаций), так и обеспечить особую привлекательность рекламного объявления. Помимо методов оценки, определяющих профессиональные качества, можно использовать еще ряд наиболее эффективных тестов на профессиональную компетентность и кейсов: проверка словарного запаса, и общей информированности, основанной на завершении рисунка - тест на способности по шкале Векслера; диагностирование преобладающей направленности личности и специфику

мотивов деятельности с помощью вопросника Баса; выявление стиля межличностного взаимодействия кандидата в конфликтных ситуациях посредством методики Томаса; тест «оценка методов продажи», для определения сильных и слабых сторон кандидата в выборе методов реализации товаров. Он имеет вопросы, которые разрабатываются в зависимости с должностными обязанностями [16].

Общая численность в 2016 г. сократилась, согласно плану на предприятии должно быть 617 человек, а по факту имеется отклонение на 10 человек. Данную динамику подтверждает увеличение текучести кадров на 11% за период 2013-2016гг. Такая нехватка сотрудников не отражается на производительности труда, но можно сделать предположение, что не хватает персонала для реализации производимых товаров, что отражается на эффективности реализуемых задач предприятия. Стоит заметить и снижение постоянного состава персонала на предприятии, что может отрицательно сказаться на общем климате трудового коллектива. Согласно статистической отчетности по движению персонала, часть персонала обновляется каждые полгода. Что свидетельствует о низком качестве отбираемых кандидатов.

Итак, чтобы понять по чьей же инициативе происходят увольнения на протяжении трех лет, рассмотрим рисунок 4.

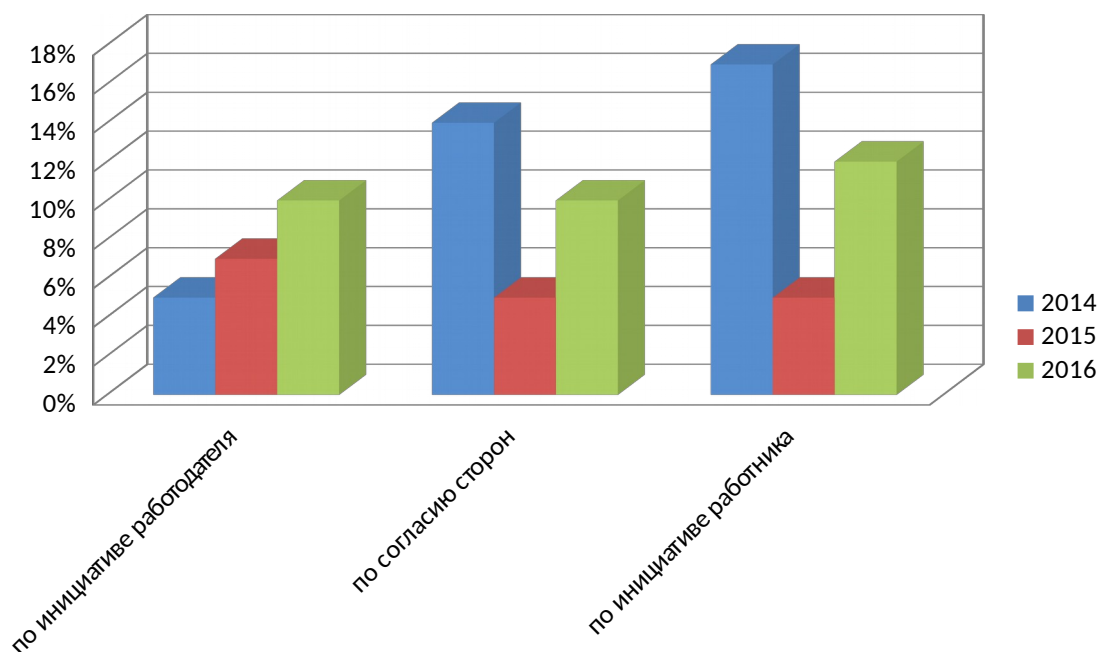
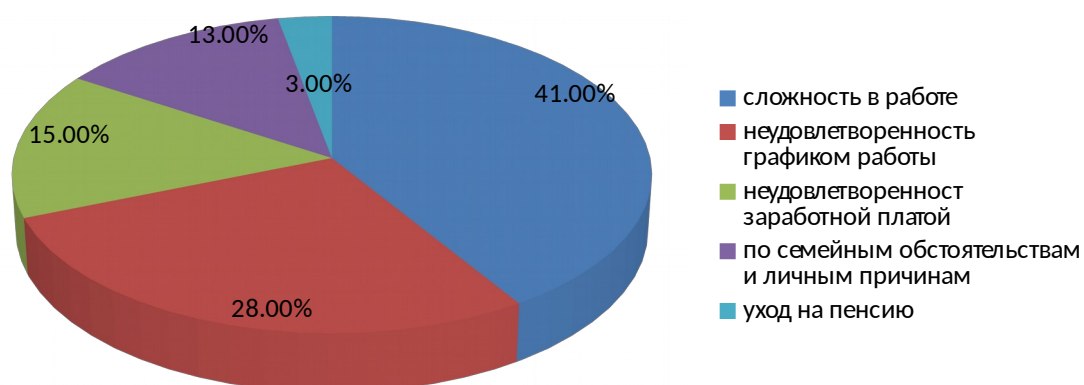


Рис. 4 — Динамика текучести кадров по инициативе сторон

На данной диаграмме видно, что с 2014 по 2016 год увеличился процент увольнений по инициативе работодателя, что может говорить о том, что работники некачественно выполняют свою работу. Но увольнения по инициативе работников тоже имеют высокий процент, это, безусловно, говорит о проблемах функционала подсистем управления, который мы рассмотрим после анализа качественного состава персонала.



### Рис. 5 – Причины увольнения сотрудников

Согласно данным диаграммы и коэффициенту постоянного состава персонала, можно сказать о том, что работники не были осведомлены об условиях работы еще на этапе найма. Таким образом, ожидания новой реальности нанятых сотрудников не были оправданы.

Грамотно выстроенный подбор и отбор может обеспечить предприятие таким персоналом, который будет обладать необходимым набором компетенций для достижения стратегических целей, посредством рассмотренных методов привлечения, подбора и отбора. Также подбор и отбор являются сквозными бизнес-процессами, которые должны учитывать и согласовывать свою деятельность с другими процессами управления персоналом, тем самым обеспечивая более эффективное функционирование отдела, помогая увеличить коэффициент постоянного состава персонала в первые месяцы работы новичков. Для дальнейшей разработки рекомендаций была отмечена необходимость в тестах на мотивы, профессиональные и личные качества, а также необходимость в профессиональных испытаниях кандидатов. Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится буквально по всем специальностям – конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом

соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

На АО «НПК «Уралвагонзавод» обеспечением набора, отбором новых работников на освободившиеся вакансии, ориентацией работников, обучением и повышением квалификации персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» занимается отдел кадров.

В результате организационно-кадрового аудита можно наблюдать такую картину как, текучесть специалистов по причине несоответствия уровню квалификации, тем самым увольнения по инициативе работодателя составляют 16%. Увольнения по инициативе работника также по причине сложностей в работе или же неудовлетворенностью графиком работы составляют 11%. То есть персонал изначально подобран неправильно, это можно подтвердить результатами анализа бизнес-процессов управления персоналом. Персонал не справляется с необходимой нагрузкой, который будет способствовать увеличению прибыли и расширению рынков по стране и за рубежом. Также можно отметить снижение постоянного состава персонала на 7,5% и увеличение текучести кадров на 11 % за период от 2014 по 2016 гг.

Анализ планирования потребности в персонале показал, что на предприятии высокая текучесть кадров, постоянным является наличие вакантных рабочих мест. В цехе для оценки эффективности процесса набора и отбора кандидатов для работы в организации может быть использован ряд количественных показателей: уровень текучести кадров, особенно среди новых работников; доля работников, не прошедших испытательный срок; финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров; уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.); уровень брака; частота поломок оборудования; эффективность использования необходимых материалов, комплектующих; уровень производственного травматизма; количество жалоб со

стороны клиентов, потребителей, поставщиков. Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле :

$$K_H = (P_k + P_r + O_p) : Ч, \quad (1)$$

где  $K_H$  - качество набранных работников, %;

$P_k$  - усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

$P_r$  - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$O_p$  - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$  - общее число показателей, учтенных при расчете.

Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Например, высокие показатели текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора работников.

Рассмотрим основные недостатки применяемой на АО НПК УВЗ системы набора и отбора персонала.

Недостатки набора: не используется такой эффективный источник набора персонала для предприятия как интернет ;незначительно используется подача объявлений о вакансиях в специализированных газетах общего пользования; не публикуются объявления о вакантных должностях внутри завода по корпоративному телевидению, на информационных стендах; рабочие места отдела кадров, недостаточно оснащены оргтехникой и персональными

компьютерами, что снижает оперативность и эффективность системы набора персонала на предприятии.

Недостатки отбора: не разработана система предварительного отбора персонала; не применяется анкета для претендентов на вакантные должности, вместо анализа биографических данных используются собеседования, которые проводят начальники цехов и отделов предприятия; не разработаны описания должностей, с которыми предстоит ознакомиться претендентам на вакантные должности; не ведется статистика по увольняющимся работникам, по каким причинам он уходит.

### **Вывод по главе 1**

Проведя анализ управления персоналом, и оценив работу кадровой службы можно сделать вывод, что в работе службы управления персоналом есть недостатки: набора и отбора персонала; функции отдела кадров в данном подразделении ограничены (прием на работу, перемещение, увольнение, оформление трудовых договоров); на предприятии существует текучесть кадров. Вследствие неупорядоченности и малой эффективности системы набора и отбора кадров на АО НПК УВЗ, снижается качество найма персонала, на предприятии наблюдается высокий уровень текучести кадров, высокий уровень затрат на набор и отбор персонала. На АО НПК УВЗ придерживаются при отборе и наборе персонала стратегии, направленной на найм низкооплачиваемых работников, из - за чего привлекают в организацию только малоопытных кандидатов. Что приводит к низкому качеству найма персонала, дополнительным затратам на профобучение с риском потерять работника, повысившего свою квалификацию, в связи с его уходом к предпринимателю, предлагающему ему более высокую заработную плату и высокому уровню текучести кадров.



Таким образом, система набора и отбора персонала построена без учета экономической эффективности. Прежде всего, предприятию следует проводить более тщательный отбор кандидатов на вакантные должности.

## **ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА**

### **2.1. Содержание управленческих мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала в цехе 552**

Из первой главы было выяснено, что главными направлениями менеджмента предприятия является вовлечение персонала в работу и управление, а так же его развитие и мотивация. Но система подбора и отбора персонала является узкой и неэффективной, что, конечно же, влечет за собой снижение эффективности перечисленных подпроцессов управления персоналом. Ведь нанимать нужно таких специалистов, которые будут иметь высокий потенциал к обучению, быструю реакцию на изменения и ориентацию на клиента. Также нужно нанимать специалистов с необходимым набором ценностей и мотивов, чтобы у работодателя не возникало вопросов и проблем в управлении и увеличении результативности персонала. Чтобы разобраться, в чем же причина неэффективной системы найма персонала, по вине которой и возникли вышеприведенные симптомы, проведем аудит системы и бизнес-процесса подбора и отбора персонала на примере Цеха 552 (таблица 15).

Таблица 15 - Мероприятия для совершенствования системы набора и отбора персонала в цехе 552 АО «НПК  
«Уралвагонзавод» и повышения эффективности его использования на 2018 г.

Проблема	Мероприятия	Ожидаемый результат	Ответствен ные	Сроки проведения	Затраты
I этап - Исследование					
- недостатки набора и отбора персонала; - текучка кадров.	- проанализировать набор и отбор персонала; - проанализировать выполнение плана по численности; - определение отклонений численности рабочих от плановой; - проанализировать использование рабочего времени;	- определена роль набора и отбора персонала - изучена технология набора и отбора; - проанализирована обеспеченность трудовыми ресурсами; - проанализированы движения персонала на предприятии; - проанализировано использование рабочего времени. - разработан план мероприятий	Директор по персоналу, экономист.	Январь-февраль 2018 г	- Интернет ресурсы-2000руб.; - бумага (1 коробка)-750руб;
II этап - Планирование					
- рабочие места ОК, недостаточно оснащены оргтехникой и персональными компьютерами, - не применяется анкета для претендентов на вакантные должности, вместо анализа биографических данных используются собеседования; - не разработаны описания должностей; - не ведется статистика по увольняющимся работникам, по каким причинам он уходит.	- приобрести всю необходимую орг. технику; - разработать форму анкеты для поступающих вновь работников на свободные вакансии при оформлении на работу. - разработать тест на проф.пригодность. - разработать бланки описания профессий для ознакомления претендентов с требованиями предъявляемыми к кандидату на вакантные должности. - разработать анкету увольняющегося для выявления причин текучести кадров. - подготовить базу данных о имеющихся вакансиях и создать оптимальную форму подачи объявления о вакансиях в сети	- облегчение процесса по разработке и распечатыванию необходимой документации; - разработаны анкеты, тесты, бланки с описанием профессий; -разработано оптимальное объявление для подачи в СМИ; - разработан календарный план реализации.	Начальник отдела кадров.	Март – апрель 2018 г	Необходимая орг. техника (монитор, процессор и МФУ-принтер) 27000 руб. -Интернет ресурсы 2000руб; - бумага (2 коробки) 1500руб.

	Интернет.				
--	-----------	--	--	--	--

Продолжение таблицы 15

Проблема	Мероприятия	Ожидаемый результат	Ответственные	Сроки проведения	Заграты
III этап - Реализация					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- не используется такой эффективный источник набора персонала для предприятия, как Интернет;</li> <li>- незначительно используется подача объявлений о вакансиях в специализированных газетах общего пользования;</li> <li>- не публикуются объявления о вакантных должностях внутри завода по корпоративному телевидению, на информационных стендах;</li> <li>- не разработана система предварительного отбора персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет.</li> <li>- Разместить информацию о свободных вакансиях в различных источниках: для внутреннего набора и для внешнего.</li> <li>- разместить бланки описания профессий на стендах в отделе кадров.</li> <li>- применение разработанных тестов и анкет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечен более широкий выбор набора персонала;</li> <li>- привлеченный персонал более качественно проинформирован о свободных вакансиях;</li> <li>- отбор кандидатов на должности проводится профессиональней;</li> <li>- проведены мероприятия по совершенствованию технологии набора и отбора персонала на предприятии.</li> </ul>	Начальник отдела кадров.	Май – октябрь 2018 г	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Интернет ресурсы 6000руб.</li> <li>- бумага (6 коробок ) 4500руб.</li> </ul>

IV этап – Оценка результатов					
Не рассчитана социально – экономическая эффективность.	Рассчитать социально-экономическую эффективность и экономический эффект реализованных мероприятий.	Степень соответствия реализованных мероприятий планам 2 этапа.	Начальник отдела кадров	Ноябрь 2018 г.	Бумага (1 коробка) 750руб.
Устойчивое функционирование					
Ввести в систему разработанные мероприятия	- Создание долгосрочного плана по реализации внедренных мероприятий. - ежегодно проводить анализ с корректировками деформаций.	Соответствие проводимых мероприятий с планируемыми показателями	Директор по персоналу.	Ежегодно	Бумага (1 коробка) 750руб.
На уровне работника	На уровне подразделения	На уровне предприятия		Предприятие во внешней среде	
Удовлетворенность трудом.	Прием на работу более качественного персонала.	- Текучесть кадров уменьшается; - Производительность труда увеличивается.		Улучшается	

Целью аудита является экспертиза правильности реализации политики в вопросах найма, посредством определения проблемной зоны подбора или отбора персонала и для ее последующей ликвидации.

В ходе беседы с ведущим специалистом по управлению персоналом было выявлено, что при поиске и отборе кандидатов отсутствуют измеримые цели, а задачи ясны. Качество принятых на должность не замеряется, также не отслеживается коэффициент отбора. В результате нет идентификации выбранных кандидатов по способностям и ценностям, а кандидаты не понимают всей сути предстоящей работы. В итоге отсутствующая информация о новом кандидате для выстраивания программ адаптации, развития и мотивации. Из этого следует, что технологии подбора и отбора не соответствуют, рассмотренным в Главе 1. Таким образом, представленная система имеет весьма формализованный характер и не является эффективной.

Сразу отметим, что объявления на афишах как источник о персонале давно устарел, тем более в плане поиска молодых (в возрасте 25-35 лет) и активных. Не смотря на все плюсы процесса рекрутинга, подбор персонала отнимает много времени, которое можно существенно сократить с использованием сети интернет для размещения заявок. Что касается социальной сети «В Контакте», то это правильный шаг, но так как этот источник размещения вакансий существует только полгода, он еще не успел себя зарекомендовать.

Стажировка студентов, как правило, длится в период их практики, а если они и остаются работать, то лишь на 1 год, так как молодые сотрудники ищут более перспективные в плане финансов и опыта работу. Экономическая ситуация в стране и положение АО НПК УВЗ, в том числе и цех № 552, не может себе позволить высокие заработные платы. Что касается вакансий, то они имеют стандартный вид, с указанием открытой вакантной должности и установленным промежутком заработной платы. Из привлекательного только то, что предприятие предлагает работу в крупной компании с известным именем и в дружном коллективе. В АО НПК УВЗ процедурой подбора и

отбора специалистов в цех № 552 занимается один ведущий менеджер по персоналу, в целях которого закрыть вновь открывшиеся вакантные места. Он собирает и анализирует резюме, проводит структурированное интервью.

После наблюдения, было отмечено, что предлагаемая заработная плата немного превышает реалии, это делается с целью привлечения интереса кандидатов. Практика показывает, что это не задерживает специалистов на рабочем месте. Безусловно, и адаптация, и мотивация здесь не помогут. Выделим основные ошибки при подборе и отборе персонала: отсутствие должного внимания различиям между организационной культурой и ценностями кандидата; игнорирование личных качеств кандидатов, а привить необходимые мотивы и энтузиазм невозможно, т.к. нельзя научить человека новой карте ценностей, нельзя изменить его темперамент; отсутствие оценки возможностей, навыков и умений кандидата, необходимость преодолевать сложности в работе. Кроме того в организации отсутствует модель компетенций, следовательно нет и профиля компетенций, четких критериев оценки должности. А это ведет к тому, что оценка кандидата является субъективной и не точной.

Имеющиеся анкеты кандидатов, которые, соответственно, заполняют сами кандидаты, естественным образом не могут дать достоверной информации о социально - психологическом состоянии человека, кроме как опыта работы и хобби. Это также говорит о том, что у специалиста по найму отсутствует информация, необходимая для проведения структурированного интервью, вопросы которого сосредоточены на конкретных компетенциях. Более того это значит что нового сотрудника будет сложнее удовлетворить, не говоря уже о мотивации.

Среднее время заполнения вакансии в цех № 552 по данным Управления по персоналу составляет неделя и более. Если говорить о затратах на заполнение 1 вакансии, то экономия здесь не является признаком эффективности. Объясняется это тем, что специалисты по подбору не используют методы оценки кандидатов на этапе отбора, тем самым

подтверждается высокий показатель текучести кадров, по причине неспособности новых специалистов справляться с порученными обязанностями и достигать высоких объемов продаж. Далее рассчитаем показатели эффективности [18]: коэф-т отбора= 103/117= 88%

$$\text{Коэффициент качества принятых} = \frac{(Рк+Пр+Ор)}{Чп} = \frac{(60+4+18)}{3} = 27,3\% \quad (2)$$

где Рк – усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %);

Пр - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор - процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;

Ч - общее число показателей, учитываемых при расчете.

Эти коэффициенты указывают на недостаток системности, отсутствие надежного перечня требуемых от кандидатов навыков. Также можно предположит, что о кандидате судят по одному из качеств.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа ведущего менеджера по персоналу неправильно организована и тем самым не удовлетворяет ожидания: собственника по эффективности реализованных вложений в персонал, а в частности на его подбор и отбор; линейных руководителей по социально-профессиональному качеству новых сотрудников, которых приходится замещать в течение года; персонала по осведомленности в целях предприятия на этапе подбора и степени сложности предстоящей работы.

Причины могут быть заложены как в инструментах поиска кандидатов, так и методах оценки на принимаемую должность:

- узкое поле поиска и подбора персонала;
- несоответствие критериев по подбору как должности на открытую вакансию, так и организационной культуре кандидата;
- упущение важного этапа оценки в процессе отбора;



- отсутствие анализа эффективности проведенного найма сотрудника на работу.

Цель мероприятий: путем формирования и четкого контроля отбора и набора кадров повысить привлечение высококвалифицированных работников в отдел.

Задача мероприятий:

1. Разобрать мероприятия отбора и набора в АО НПК УВЗ
2. Рассмотреть процесс отбора и набора в АО НПК УВЗ
3. Спрогнозировать социально – экономическую эффективность отбора и набора персонала.

Продолжительность мероприятий: 2017 г

Этапы мероприятий:

1. Исследование

Процесс предварительного исследования состоит из:

а) анализ кадровой политики отдела: анализ движения рабочих сил в отделе; выполнение плана по численности; измерение и использование рабочего времени;

б) рассмотрение проблемы и пожелания начальника отдела, рядовых сотрудников для создания внутреннего имиджа, так как одними из самых важных источников информации о предприятии являются отзывы работников. Методы исследования: наблюдения, анонимное анкетирование, собеседования и др.

Результат: определение степени преданности сотрудников предприятию.

2. Планирование. Подготовить перечень планов для программы отбора и набора кадров: совершенствование отбора и набора персонала; формирование внешних источников набора персонала; формирование

внутренних источников набора персонала; формирование критериев отбора и набора персонала.

3. Реализация: комплексной программы по формированию отбора и набора персонала; составление оперативных планов мероприятий по формированию основных критериев и программ по отбору и набору персонала, бюджетирование и непосредственное их выполнение; поддержание обратной связи со специалистом по кадрам для проведения необходимой корректировки.

4. Оценка результатов. Оценка достигнутых результатов проводится на основе определения: реализация мероприятий плана из пункта 2; динамики посещаемости корпоративного сайта; мониторинг прессы публикации в СМИ.

Затраты на данную программу заложены в бюджет на будущий год и составляют 60250 руб. и состоят из затрат на: интернет 10000руб.; бумага 8250 руб.; подача объявлений в СМИ, включая корпоративное телевидение 15000 руб; орг. техника 27000руб. Ответственные за проведение этих мероприятий есть, их рабочие места задействованы и оснащены техникой приобретенной специально для улучшения процесса. Вспомогательная литература уже имеется в технической библиотеке предприятия.

Рассмотрим управление эффективностью подбора и отбора персонала с точки зрения времени, качества и цены данных технологий (таблица 16):

Таблица 16 — Оценка эффективности технологий

Технология подбора и отбора	Параметры оценки		
	время	качество	цена
онлайн-тестирование	Так как тесты будут размещены на официальном сайте предприятия, то количество претендентов увеличится, но тем не менее это не будет препятствовать	Так как тесты рассчитаны на оценку необходимых качеств специалистов и их трудовых мотивов, то, безусловно, шансы на выбор наиболее подходящего предприятию специалиста	После приобретения данных методик, затраты на эксплуатацию этой технологии самые минимальные, так как будет требоваться лишь работа менеджера по

Продолжение таблицы 16

Технология	Параметры оценки
------------	------------------

подбора и отбора	время	качество	цена
	сокращению времени на закрытие вакансий. Данная технология требует лишь анализа полученных данных по результатам тестирования и занесение их в бланк оценки кандидатов.	увеличиваются.	персоналу, на обработку данных.
Профессиональные испытания	Так как эта технология направлена на выявление профессиональных навыков и качеств кандидата, то он занимает наибольшее время при отборе (около 30-50 минут на кандидата), эффективнее будет если участие в таком отборе будут принимать сразу несколько претендентов на должность.	Эта технология позволяет с высокой точностью на месте определить стиль и характер работы будущего специалиста, его приемы и навыки.	Сумма этой технологии основана только на внутренних затратах, а то есть на времени менеджера по персоналу и начальника цеха, с которым согласовывают результаты, или который непосредственно присутствует в процессе деловой игры.
гайд-интервью с проективными вопросами	Так как такой вид собеседования содержит ряд открытых вопросов, предполагающих развернутый ответ кандидата, а не односложный «да» или «нет», то оно займет немалое время для раскрытия определенной темы (20-30 минут).	Эта технология отбора позволяет выявить компетентных кандидатов на должность, так как она основывается на профиле компетенций. В ней описывается общая схема, по которой можно квалифицированно проводить интервью и получить наиболее полную и достоверную информацию.	Сумма этой технологии основана только на внутренних затратах, а то есть на времени менеджера по персоналу.

Таким образом, он-лайн тестирование является мало-затратным по стоимости и времени, но с большой точностью может определить уровень интеллекта, мотивы и скорость принятия решений. Минус их в том, что они

не позволяют лично убедиться в достоверности имеющихся профессиональных способностей у кандидата выполнять ту или иную работу.

Эти пробелы заполняют профессиональные испытания и проективные вопросы, которые способны определить способность кандидатов применять свои профессиональные навыки на практике и проявлять личностные качества. Хотя эта технология и увеличивает время на закрытие вакансии, она увеличивает совокупное качество отбора. Все эти технологии не будут действовать в полную силу, если не иметь точных критерий для оценки кандидатов, поэтому для каждой категории персонала необходимы модели компетенций, которые учитывают все ключевые характеристики за счет полноты критериев. Использование профиля начинается уже с первых результатов тестирования кандидатов, далее растягивается в процессе собеседования и профессионального собеседования, поэтому на оценку компетенций уходит достаточно большое время, если еще учитывать переработку и подведение итогов менеджера по персоналу.

Эта технология является систематизацией качественной информации о кандидате и инструментом управления на уровне других подсистем. Качество этой технологии является высоким, так как менеджер уже заранее знает с какими качествами необходим кандидат, и как они проявляются в конкретной ситуации. Тем самым увеличивается качество набираемого персонала.

Новая система подбора и отбора персонала дает возможность управлять эффективностью персонала любой категории и будет целесообразным применять ее не только на кандидатах на должность, но и на специалистах уже имеющих у предприятия, для проверки их соответствия занимаемой должности.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации управленческих мероприятий в сфере набора и отбора персонала**

Процесс оформления трудовых отношений протекает без нарушения таких статей Трудового кодекса РФ как:

- ст. 18-19 г. 2 «о возникновении трудовых отношений» и ст. 21 г. 2 «о правах и обязанностях работника»;

- ст. 57 г. 10 «о содержании трудового договора» и ст. 58-59 г. 10 «о сроках трудового договора»;

- ст. 64-65 г. 11 «о условиях заключения трудового договора и предъявляемых документах» и ст. 68 г. 11 «об оформлении приема на работу».

В настоящее время действует постановление Госкомстата РФ от 5 января 2004г №26 «Об утверждении унифицированных форм первичной документации по учету труда и его оплаты».

По учету кадров: Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу №Т-1; Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу №Т-1а; Личная карточка работника №Т-2; Штатное расписание №Т-3; Приказ о переводе работника на другую работу №Т-5; Приказ о переводе работника на другую работу №Т-5а; Приказ о предоставлении отпуска работнику №Т-6; Приказ о предоставлении отпуска работнику №Т-6а; График отпусков №Т-7; Приказ о прекращении действия трудового договора (контракта) с работниками №Т-8; Приказ о прекращении действия трудового договора (контракта) с работниками №Т-8а; Приказ о поощрении работника №Т-11; Приказ о поощрении работника №Т-11а.

По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда: табель учета рабочего времени и расчета заработной платы №Т-12; табель учета использования рабочего времени №Т-13.

Характеристики документов обязательных в кадровой службе: штатное расписание, график отпусков, приказы по основной деятельности, по личному составу; правила внутреннего распорядка, положение о защите персональных данных работника, инструкции по охране труда, трудовые договоры; трудовая книжка, книга учета движения трудовых книжек и

вкладышей к ним, журнал учета прохождения инструктажей по охране труда.

Документы, которые могут стать обязательными: Должностная инструкция; Положение по оплате труда и материальном стимулировании; перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем; график сменности; Положение по охране коммерческой тайне; Договор о коллективной материальной ответственности; Договор о полной материальной ответственности; Коллективный договор.

Основными нормативными документами, позволяющими регулировать трудовые споры в производственных подразделениях АО НПК УВЗ являются: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, Положение о комиссии по трудовым спорам.

Для облегчения отбора кандидатов и сведения всех отмеченных поведенческих и интеллектуальных способностей, необходимо предложить оценочный лист, в котором наблюдатели будут фиксировать все проявления навыков и умений кандидатов по 5-балльной шкале (таблица 17).

Таблица 17 — Оценочный лист

Уровень	Характеристика	ФИО кандидата	Заметки
+3	Высокий уровень владения компетенциями. Кандидат демонстрирует образец поведения по компетенции, соответствует требованиям как нужно действовать и может послужить ориентиром для остальных специалистов		
+2	Владеет компетенцией. Кандидат проявляет достаточный уровень компетенции для эффективного выполнения работы		
+1	Признает необходимость наличия компетенции. Незначительное проявление компетенции, соответствующее требованию должности, однако есть резервы к развитию		
0	Есть недостатки, которые сотрудник может компенсировать своими усилиями, с помощью коллег		

Продолжение таблицы 17

Уровень	Характеристика	ФИО кандидата	Заметки
---------	----------------	---------------	---------

-1	Не владеет компетенцией. Поведение кандидата не соответствует компетенции, требует существенной корректировки		
----	---	--	--

Каждый уровень компетенций имеет свою характеристику, что дает возможность с высокой точностью определить каких именно кандидатов можно отнести к той или иной категории пригодности на должность и принять оперативное решение в пользу «лучшего» претендента.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Был проведен опрос руководства и начальников структурных подразделений цеха № 552 с целью определения пяти основных показателей эффективного найма персонала, при этом показатели нужно было проранжировать по 5 балльной шкале. Результаты опроса представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Оценка показателей эффективности найма персонала в Цехе 552

№	Название определяющего показателя, эффективность найма	оценка руководства	оценка структурных подразделений	средняя оценка участников исследования
1	Своевременность	4,0	4,8	4,2
2	Результативность	5,0	4,5	4,7
3	Простота и удобство методов	4,5	6,0	5,5
4	Экономичность	5,5	4,8	5,0
5	Надёжность	5,5	5,2	5,3
	Итоговый средний балл	4,9	5,1	5,0

**Своевременность.** Обеспечивает ли система поиска и подбора своевременное заполнение возникающих вакансий или у организации возникают проблемы оттого, что поиск кандидатов, отвечающих всем установленным требованиям, растягивается на слишком долгое время?

**Результативность.** Обладают ли отобранные работники всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей, или их приходится доучивать и переучивать?

Простота и удобство в использовании методов. Не слишком ли сложны используемые методы? Не дают ли они много лишней информации, которая не всегда используется при принятии решения о найме или отсева специалистов?

Экономичность. Соотношение цена–качество (затраты на отбор / качество и ценность отобранных специалистов). Не слишком ли дорого обходится отбор данных категорий персонала? Обоснованно ли для отбора данной категории использование сложных и трудоемких методов отбора? Можно ли сократить издержки, используя на ранних стадиях максимально простые и дешевые инструменты?

Надежность результатов, обеспечиваемых системой.

Эти показатели оценивали методом экспертных оценок, где в качестве экспертов выступили менеджеры организации. Таким образом была получена дополнительная информация, позволившая сделать вывод о том, что отобранные сотрудники успешно проходят испытательный срок и становятся сотрудниками Цеха № 552 АО НПК УВЗ, но при этом время, финансовые и трудовые затраты на найм персонала в компанию неоправданно велики. В ходе разработанных мероприятий, необходимо рассчитать экономическую эффективность проведенных мероприятий по совершенствованию набора и отбора персонала на АО НПК УВЗ применяя формулы: качественного показателя и текучести кадров.

1. Качественный показатель. Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по набору и отбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_H = (P_k + P_r + O_p) : Ч \quad (3)$$

где  $K_H$  - качество набранных работников, %;

$P_k$  - усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);



Пр - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч - общее число показателей, учтенных при расчете.

$$\text{Пр}_{(2016)} = 20\%$$

$$\text{Ор}_{(2016)} = 65\%,$$

$$\text{тогда } K_{н(2016)} = (80 + 20 + 65) : 3 = 55\%;$$

$$\text{если, } P_{к(2017)} = 90\%$$

$$\text{Пр}_{(2017)} = 40\%$$

$$\text{Ор}_{(2017)} = 85\%,$$

$$\text{тогда } K_{н(2017)} = (90 + 40 + 85) : 3 = 71,7\%.$$

В сравнении с 2017 годом заглядывая вперед, мы видим, что качественный показатель нанятых работников возрос.

## 2. Текучесть кадров

$$K_m = \frac{Ч_v}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (4)$$

где  $K_m$  – коэффициент текучести кадров (в%);

$Ч_v$  – число работников предприятия, выбывших за данный период по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью;

$Ч_{ср}$  – число работников за тот же период.

$$K_{m(2016)} = 28/126 \times 100\% = 22,2\%$$

$$K_{m(2017)} = 6/188 \times 100\% = 3,2\%$$

Рассмотрев коэффициент текучести кадров, мы видим, что за 2016 год она составила 22,2%, а после внедрения мероприятий текучесть уменьшится на 19%. Коэффициент текучести кадров в 2016 году составил 22,2%. Реализация мероприятий позволит повысить качественный набор и отбор

специалистов и, таким образом, текучесть кадров может снизиться до уровня 3,2%.

### 3. Экономический эффект

$$P_1 = P \times (1 - K_2 / K_1); \quad (5)$$

$$P = Z_d \times Ч_d \times K_c \times K_d, \quad (6)$$

где  $P_1$  - Экономия средств;

$K_1$  и  $K_2$  - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$Z_d$  – среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$  – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением или обучением вновь принятого рабочего;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату (премия).

Экономия средств за счет снижения текучести кадров составит:

$$P_1 = 1492 \times 85 \times 30,2 \times 14 \times (1 - 3,2/22,2) = 45890 \text{ тыс. руб.}$$

Рассмотрев расчет экономии средств за счет снижения текучести кадров, мы видим, что внедрение предложенных мероприятий будет иметь экономический эффект.

В данной главе были разработаны мероприятия по совершенствованию отбора и набора персонала на АО НПК УВЗ. Данные мероприятия были разработаны на один год, чтобы проверить их эффективность и экономический эффект. В них были рассмотрены этапы: исследование, планирование, реализация и оценка результатов. Предложен календарный план. Все предложения и разработки были сделаны с учетом нормативно – правового обеспечения в соответствии с Трудовым кодексом РФ; Уставом АО НПК УВЗ; унифицированными формами первичной документации, порядок ее применения закреплен постановлением Госкомстата РФ; характеристиками документов в кадровой службе и документов, которые могут стать обязательными; порядок и заключение коллективного договора; Квалифицированный справочник должностей; ЕТК справочник работ и

профессий рабочих; Положение о персонале; Положение о подразделении; Индивидуальные локальные нормативные акты; Обязательные локальные акты предприятия; Локальные нормативные акты, утвержденные с учетом мнения профсоюзного комитета; Положение о наборе и отборе.

Социальная эффективность рассматривает на сколько увеличится прием квалифицированных работников, их удовлетворенность трудом, через расчет текучести кадров. Повысится социальная удовлетворенность, улучшится психологический климат, что так же приведет к снижению количества конфликтных ситуаций. Стоимость данных мероприятий составляет 60250 рублей. В расчете экономической эффективности мы видим что, за отчетный период 2016 г качественный показатель нанимаемых работников равен 55%, текучесть кадров 22.2%, а показатели после внедрения мероприятий в 2017 могут составлять качественный показатель 71.7% и может, снизиться текучесть кадров до 3.2%. Следовательно, можно рассчитывать, что после применения мероприятий улучшится качественный показатель принятых специалистов и уменьшится текучесть кадров. Так же проведен расчет экономического эффекта где наглядно показано, что эти мероприятия будут эффективны на практике и предприятие не понесет лишних расходов в размере 19850 тыс. руб.

Таким образом, проект является социально эффективным, а результатами внедрения современных подходов в систему подбора и отбора персонала является: фундамент к построению системного подхода к управлению эффективности персонала; инструмент воздействия на эффективность работы каждого специалиста на предприятии; персонал, для которого трудовая деятельность является не только средством получения заработка, но и средой для раскрытия своего потенциала; повышенный профессиональный уровень труда специалистов в отделе продаж; положительный имидж работодателя.

## **Вывод по главе 2**

Итак, в данной главе были сопоставлены инвестиционные и эксплуатационные затраты, для выявления критических этапов в реализации проекта. Теперь у проекта имеются расчеты по затратам на каждый месяц. Также был рассчитан итоговый бюджет, который показал, что эффективность управления персоналом можно повысить за весьма разумную цену. Для подведения итогов проекта была описана социальная эффективность, которая доказала необходимость и полезность запланированных изменений.

Таким образом, был проведен аудит системы подбора и отбора персонала, по результатам которого была подтверждена проблема. Далее была разработана новая, усовершенствованная система с применением современных технологий, применяемых в зарубежных компаниях. Также в соответствие стратегическим целям был разработан план мероприятий, который учитывает все выявленные риски, сдерживающие силы проекта, поэтому предстоящие изменения могут быть реализованы с большей вероятностью успеха. А учитывая нынешние экономические сложности на предприятии, был рассчитан финансово доступный бюджет.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в условиях постоянного роста потребностей населения, в производственной сфере торговля занимает наиболее ключевое положение в ведении хозяйственной деятельности организации. Для каждого HR-менеджера особенно значимым является отбор таких сотрудников, которые впоследствии будут способствовать повышению эффективности работы и финансовой устойчивости предприятия, поэтому в рамках данной выпускной квалификационной работы сфера торговли рассматривается не в спектре товаров и услуг, а с позиции персонала, так как осуществление ими локализованных операций является самым проблематичным звеном.

В России возможности реализовать и удовлетворить потребности населения, зачастую, бывает сложно, так как многие работодатели сталкиваются с такой проблемой, как дефицит сотрудников, обладающих необходимой квалификацией, личностными особенностями и профессиональными навыками. В связи с этим среди торговых кадров выделяются такие негативные аспекты, как снижение культурного, образовательного и профессионального уровня, а так же выделяется низкая самомотивация. Увольнения сотрудников отдела продаж по причине их неспособности освоить работу на новом предприятии или влиться в коллектив, приводят к потере человеческого капитала и дополнительным материальным затратам на подбор и отбор другого сотрудника.

Таким образом, для стабилизации экономической и кадровой деятельности, необходимо повышать эффективность HR-менеджмента, а в частности системы подбора и отбора персонала. Сложность может состоять в формировании технологий привлечения и оценки кандидатов нового поколения, но это необходимо, так как сегодня оно рассматривается как творческий и стратегический потенциал предприятия.

Проведя анализ управления персоналом, и оценив работу кадровой службы можно сделать вывод, что в работе службы управления персоналом

есть недостатки: набора и отбора персонала; функции отдела кадров в данном подразделении ограничены; на предприятии существует текучесть кадров. Вследствие неупорядоченности и малой эффективности системы набора и отбора кадров на АО НПК УВЗ, снижается качество найма персонала, на предприятии наблюдается высокий уровень текучести кадров, высокий уровень затрат на набор и отбор персонала.

Анализ результатов анкет уволившихся сотрудников показал, что причиной увольнения являются, прежде всего, недостаточная квалификация сотрудников, которая приводит к повышенному травматизму в процессе работы, а это в свою очередь приводит к повышенной текучести кадров.

Недоработанная система оценки профессионального уровня и личностных качеств кандидатов и его соответствия принятому стилю взаимодействий в подразделениях и предприятии в целом. Используемые в процессе отбора кандидатов различного рода тесты признаются невалидными. Происходит не всегда корректная оценка личных качеств кандидата, некоторое число работников не уживаются с коллективом.

Стихийный подбор - фактический отсев сотрудников уже в процессе работы. Вследствие стихийного подбора к работе допускается не всегда квалифицированный персонал, который не задерживается надолго в Цехе. Методы подбора и расстановки персонала, такие как внутренний подбор и сверхурочная работа сказывается на сотрудниках не в лучшую сторону. Со временем ценные кадры увольняются в том числе и по той причине, что с их помощью сэкономили на найме дополнительных сотрудников, не беря во внимание моральные затраты на выполнение такой работы.

На АО НПК УВЗ придерживаются при отборе и наборе персонала стратегии, направленной на найм низкооплачиваемых работников, из - за чего привлекают в организацию только малоопытных кандидатов. Что приводит к низкому качеству найма персонала, дополнительным затратам на профобучение с риском потерять работника, повысившего свою

квалификацию, в связи с его уходом к предпринимателю, предлагающему ему более высокую заработную плату и высокому уровню текучести кадров.

Таким образом, система набора и отбора персонала в отделе 38 построена без учета экономической эффективности. Прежде всего, предприятию следует проводить более тщательный отбор кандидатов на вакантные должности.

Целью данного исследования является разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в АО НПК УВЗ и оценка их социально-экономической эффективности для решения таких задач как: отсутствие четких, научно обоснованных критериев к должности ведущего инспектора отдела трудоустройства или менеджера по персоналу.

Для решения данной проблемы будет разработана профессиограмма ведущего инспектора отдела трудоустройства, а также будет создана его должностная инструкция. Данное мероприятие позволит облегчить выбор критериев к рассматриваемой должности, и поможет понять какими именно качествами должен обладать данный работник; отсутствие методики, позволяющей выявить необходимые профессиональные качества кандидата.

Для решения данной проблемы будет создано профессиональное тестирование, включающее вопросы, относящиеся к сфере занятости населения; отсутствие методики, позволяющей выявить личностные качества кандидата, необходимые ему для работы и общения с коллективом. Для решения данной проблемы будет введен ряд тестовых методик на выявление необходимых черт характера кандидата; отсутствие системы оценки при отборе кандидатов. Для решения данной проблемы будет разработана система оценки отбора персонала, с целью получения регламентированного и обоснованного отбора.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адуков Р. Х. Научные основы системы подбора кадров АПК: в сборнике материалов научно-практической конференции «Аграрная реформа, антикризисные меры и перспективы развития АПК» [Текст] – М.: ГНУ ВНИЭТУСХ, 2015. – С.53 - 87.
2. Азямова Л., Закирко В. Как построить систему отбора персонала. Опыт АК «Алроса» [Текст]// Кадровик. Трудовое право для кадровика – 2015. – № 11. – С.8 - 20.
3. Базарова Л.А. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития [Текст] // Управление персоналом– 2013. – № 23. – С.41 - 47.
4. Базовый элемент работы кадровика [Текст] // Кадровик. Рекрутинг для кадровика– 2012. – № 5. – С.25 - 29.
5. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента [Текст] // – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – С.12 - 16.
6. Беляев С. Как быстро летит время. Что ждет рекрутинг в будущем: новые функции, методы, технологии [Текст] // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2013. – № 11. – С. 14-18.
7. Бриленок А.А. Управление персоналом [Текст] // Методы менеджмента качества. - 2012. - № 10. - С.34-38.
8. Ветчанов О.В. Грамотный подбор и расстановка кадров как залог эффективной работы организации [Текст] // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2011. – № 7. – С.36 - 49.
9. Вечканов Г. Кадровый научный потенциал: вопросы эффективной подготовки [Текст] // Экономист. – 2011. – № 3. – С.23-30.
10. Голубкова Е. Оценка эффективности работы персонала компании / Е. Голубкова, О. Михайлов, В. Юрашев [Текст] // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С.116-125.



11. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами в условиях кадрового голода / Е.Демидов, В.Кузьмин [Текст] // Общество и экономика. - 2015. - № 6. - С.147-153.
12. Дзин С. Новые тенденции в управлении персоналом на современных китайских предприятиях [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Сер.18. Социология и политология. - 2016. - № 1. - С.160-163.
13. Долженкова Ю. Рекрутмент: направления и тенденции [Текст]. // Кадровик. Кадровый менеджмент– 2016. – № 6. – С.24 - 29.
14. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. [Текст] // Учебное пособие Издательство: Инфра-М, 2011. 232 - 352 с.
15. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: [Текст] // учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. 320 – 336 с.
16. Зайцева Т.В. Модель управления человеческими ресурсами организации [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). - 2017. - № 1. - С.20-49.
17. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов организации [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление (государство и общество). - 2014. - № 1. - С.3-16.
18. Ижбулатова О. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / О.Ижбулатова, Е.Дуданов [Текст] // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 4. - С.102-108.
19. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст]. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2014. – С.132 - 151.
20. Казаков М.В. Перспективы совершенствования системы подбора персонала в кредитных организациях [Текст] // Управление персоналом – 2012. – № 11. – С.45 - 47.
21. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] Учебное пособие для студентов вузов – 2-е изд., перераб. и доп. // А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.

– М.: Издательство «Экзамен», 2015. – С.357 - 390.

22. Кибанов А., Ушакова М. Концепции стратегии кадровой политики организации [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент– 2014. – № 10. - С.154 - 160.

23. Кибанов А. Оперативный план работы с персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент– 2014. – № 4. . – С.89 - 117.

24. Клеменкова Н. П. Структурно-функциональная модель системы кадрового обеспечения для подразделений экономической безопасности органов внутренних дел [Текст] // Вестник Академии экономической безопасности МВД России– 2013. – № 7. – С.134 - 167.

25. Клеменкова Н. П. Механизмы подбора кандидатов для замещения должностей в подразделениях экономической безопасности ОВД России / Основные направления обеспечения экономической безопасности государств – участников Договора о создании Союзного государства: материалы Межгосударственной научно-практической конференции от 18 декабря 2008 года / под общ. ред. А. Г. Хабибулина [Текст]. – М.: Академия экономической безопасности МВД России, 2013. – С.311 - 343.

26. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал [Текст] // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 4. - С.18-30.

27. Корпорация УВЗ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.uvz.ru>

28. Компания headhunter. Как кризис повлиял на подбор персонала [Текст] // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2014. – № 11. – С. 33-35.

29. Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала [Текст]. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия– 2013. – № 11. – С.58 - 69.

30. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие // Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – С.237 - 251.

31. Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова [Текст] // Актуальные проблемы современной науки. - 2011. - № 1. - С.22-24.

32. Миронов Г.Э. Внутрифирменное обучение как элемент нематериального стимулирования персонала [Текст]// Уровень жизни населения регионов России. – 2015. – № 6. – С.94-97.

33. Организация работы персонала. Бератор «Практическая бухгалтерия», в редакции обновления за апрель 2010 [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2014. - Режим доступа: <http://www.aero.garant.ru/>

34. Приказ Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118 «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)» [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2017.

35. Разнова, Н. Найм как торговая сделка. Как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент– 2013. – № 3. - С.174 - 193.

36. Рора В. Опыт управления персоналом [Текст] // Трудовое право. - 2013. - № 6. - С.95-98.

37. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Книга директора по персоналу [Текст]. – СПб: Питер, 2009. - С.326 - 340.

38. Свиначук И.Технология прямого поиска персонала [Текст] // Кадровик. Рекрутинг для кадровика – 2012. – № 8. - С.63 - 70.

39. Сперанский В.И. Концепция управления человеческими ресурсами - современный подход к управлению персоналом [Текст] // Соц.-гуман. знания. - 2012. - № 5. - С.193 - 206.

40. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия – 2009. – № 7. - С.97 - 132.

41. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Найм персонала» [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия– 2009. –

№ 8. - С.78 - 110.

42. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2017.

43. Удалов Ф.Е. Опыт, темперамент и эффективность работы руководителя / Ф.Е.Удалов, О.Ф.Алехина [Текст] // ЭКО. - 2009. - № 9. - С.115 - 127.

44. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс] // [www.expo.trainings.ru](http://www.expo.trainings.ru) // conference // archive.

45. Федоров А., Коновалов А. Практическая диагностика [Текст] // Кадровик. Рекрутинг для кадровика – 2009. – № 5. - С.213 - 221.

46. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии [Текст] // Управление персоналом– 2014. – № 7. - С.213 - 221.

47. Ягунова Н. Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления / Н.Ягунова, М.Смагина [Текст] // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - № 7. - С.86 - 95.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Найм	сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предлагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности, заключение контракта или принятия решения об отказе	Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] Учебное пособие для студентов вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2015 г. – С.76
	это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.	Базарова Л.А. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития [Текст] // Управление персоналом– 2013. – № 23
	это важный резерв повышения эффективности деятельности организации, посредством выбора из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели	Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] Учебное пособие для студентов вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2015 г. – С.76
Кадровая политика	то это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами причем распространяется это положение на весь коллектив, в рамках которого осуществляется управление.	Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихалов В.Т. Управление персоналом. – М.: Изд. Центр «Академия», 2013. – с. 82
Кадровая политика предприятия	это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Академия, 2013. – с.79
Коммуникативные и поведенческие компетенции	практические навыки, позволяющие сотруднику оптимизировать свое социальное взаимодействие и приобрести новые полезные связи внутри группы и коллектива	Резник, С.Д. Управление личной карьерой. Учебное пособие /С.Д. Резник, И.А. Игошина, В.С. Резник. – М.: Логос, 2013. – С.78
Набор	это первый шаг к заполнению вакансий,	Дзин С. Новые тенденции

персонала	который содержит в себе определение характеристик вакантного места, условия привлечения подходящих кандидатов, установление с ними контактов и получение от них заполненной анкеты	в управлении персоналом на современных китайских предприятиях [Текст] // Вестн. Моск. ун-та. Сер.18. Социология и политология. - 2016. - № 1. - С.160
Обучение персонала	целенаправленный, организованный процесс развития профессиональных навыков, знаний и умений сотрудников с учетом потребностей организации	Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально - психологический практикум. – СПб.: Питер, 2014. – С.55
Подбор персонала	процесс проведения сравнительного анализа личных качеств кандидата с определенными требованиями к профессии	Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие // Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. –С, 45
Отбор персонала	организуемое исследование для определения пригодности кандидата к конкретной работе. Пригодность к работе определяется, учитывая степень соответствия индивидуальных профессиональных и моральных качеств (сила, уравновешенность, внимание, восприятие, память и т.п.), уровня образования, специальных знаний, умений и навыков	
Отбор персонала	процесс, который выделяет одного или нескольких кандидатов на вакантную должность. Это отбор кого-либо по требуемым критериям с использованием методов оценки	Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] Учебное пособие для студентов вузов – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2015 г. – С.76
Автобиография	документ с хронологическим описанием жизни, которым позволяет наиболее быстро рассмотреть профессиональное (место и результаты образования, предыдущие места работы и причины ухода, языковые способности и навыки, повышения и понижения в должности, саморазвитие) и личное развитие (дата рождения, гражданство и семейное положение, хобби и интересы) кандидата.	Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе: Социально - психологический практикум. – СПб.: Питер, 2014. – С.55
Персонал	это постоянный состав работников какого-нибудь предприятия или организации, которые составляют группу по профессиональным или другим признакам с указанием должностей и присвоенных по	Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала [Текст]. // Кадровая служба и управление персоналом

	каждой должности окладов	предприятия– 2013. – № 11
Управление персоналом	это целенаправленная деятельность руководящего состава, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности предприятия в персонале. Технология управления персоналом фирмы охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.	Разнова, Н. Найм как торговая сделка. Как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент– 2013. – № 3 – С.30
Эффективность	достижение максимального эффекта на основе использования доступных ограниченных ресурсов предприятия	Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала [Текст]. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия– 2013. – № 11
Рекрутинг	«углубленный подбор», который учитывает личные особенности претендента, осуществляется рекрутинговым агентством по базе кандидатов и отклику на объявления в СМИ.	Разнова, Н. Найм как торговая сделка. Как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях Красноярска [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент– 2013. – № 3 – С.30
Скрининг	«поверхностный подбор», он осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы.	Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала [Текст]. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия– 2013. – № 11
Хедхантинг	«качественный поиск», учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочей среды, деловых и личных качеств кандидата, организуемый прямым путем - без объявления вакансии в СМИ»	Мамонов Е.А. Типичные ошибки при подборе персонала [Текст]. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия– 2013. – № 11
Потенциал руководящего персонала	это группа сотрудников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности в соответствии с компетенциями, личными и профессиональными качествами	Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью

		труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова [Текст] // Актуал. пробл. совр. науки. - 2011. - № 1. - С.22
Компетентные кадры	это группа руководителей и подчиненных, которые имеют дар управлять, и которые отвечают требованиям, заявленным к должности определенного уровня.	Максимова О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н.Максимова, Г.И.Лукьянов, С.А.Федорова [Текст] // Актуал. пробл. совр. науки. - 2011. - № 1. - С.22