

УДК 005.95/96

V.S.Konopleva, A.V.Gerasimova, I.A.
Konopleva

IMPROVING THE PERSONNEL SELECTION PROCESS AT A WOODWORKING ENTERPRISE

The article presents the results of a study of the personnel selection process at a wood-working enterprise. The authors analyzed the personnel selection activities, identified problems and developed recommendations for improving the personnel selection process.

Keywords: personnel selection, wood-working industry enterprise, stages of personnel selection and recruitment, personal specification, personnel.

В.С.Коноплева¹, А.В.Герасимова²,
И.А.Коноплева³

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье приведены результаты исследования процесса отбора персонала на деревообрабатывающем предприятии. Авторами анализирована деятельность по отбору персонала, выявлены проблемы и разработаны рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала.

Ключевые слова: отбор персонала, предприятие деревообрабатывающей промышленности, этапы отбора и найма персонала, личностная спецификация, персонал.

DOI: 10.36807/2411-7269-2024-1-36-127-136

В условиях быстро меняющейся экономической и социальной среды, возрастания конкуренции особое значение приобретают человеческие ресурсы организации, отбор которых необходимо осуществлять с применением научно обоснованной системы технологии данного процесса.

Такая система строится с учётом как внешних для организации (экономическая ситуация в стране и мире, ситуация на рынке труда и пр.), так и внутренних (стадии жизненного цикла организации, её позиции в отрасли/бизнесе и пр.) факторов, предполагает разработку профессиональных и должностных требований, заданных конкретной вакансией, выделение необходимых компетенций (деловых, личностных и прочих качеств) будущего сотрудника, создание или адаптирование эффективных методик отбора и оценки персонала применительно к конкретной организации, расчёт экономического эффекта от их применения.

Современные российские организации нуждаются во внедрении такой системы отбора по ряду причин. Во-первых, отсутствие системного видения процесса отбора персонала нередко приводит к ошибкам, что затем отражается в повышении текучести кадров, росте затрат на наём персонала, снижении производительности труда, увеличении травматизма, формировании негативного имиджа организации и пр.

Во-вторых, зачастую ошибки в отборе персонала возникают в силу использования

¹ Коноплева В.С., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva V.S., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Economics, Associate Professor; Western branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Kaliningrad

E-mail: bora-bora@inbox.ru

² Герасимова А.В., доцент кафедры социальных технологий, кандидат педагогических наук, доцент; Северо-Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Санкт-Петербург

Gerasimova A.V., Associate Professor of the Department of Social Technologies, PhD in Pedagogics, Associate Professor; North-Western branch of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Saint-Petersburg

E-mail: asya.gerasimova2016@mail.ru

³ Коноплева И.А., доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, кандидат технических наук, доцент; Западный филиал ФГБОУ ВО "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", г. Калининград

Konopleva I.A., Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Western branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Kaliningrad

E-mail: apollo311@mail.ru

в этом процессе неэффективных, устаревших технологий. Так, нередко применяемые технологии отбора персонала в отечественных организациях заимствованы из зарубежной практики, как правило, без учёта специфики российских условий. В ряде случаев эти технологии отбора уже морально устарели и нуждаются в принципиальном обновлении. В российской же научной литературе по экономике труда и теории управления явно недостаточно работ, посвящённых осмыслению новейших технологий отбора персонала. В-третьих, в некоторых организациях не проводятся предварительные расчёты затрат при применении той или иной технологии отбора, что ведёт к лишним финансовым тратам.

Таким образом, актуальность рассмотрения темы процесса отбора персонала обусловлена, в первую очередь, проблемами, с которыми сталкиваются организации в своей практической деятельности: отсутствие отлаженной системы отбора кандидатов на вакантные должности; отсутствие в ряде организаций разработанных требований к кандидатам; несвязанность целей отбора персонала, с одной стороны, с целями и задачами организации на конкретном этапе её развития, с другой; необходимость доработки (корректировки) зарубежных технологий отбора персонала и создания отечественных наработок в этой области; необходимость ознакомления и обучения новым современным технологиям отбора персонала; проведение экономических обоснований при выборе той или иной технологии отбора персонала; проведение экономической экспертизы эффективности отбора персонала; нехватка квалифицированных специалистов, способных качественно провести отбор персонала; субъективизм в оценке претендентов.

Теоретической базой проводимых исследований составили труды учёных, исследовавших процессы отбора персонала, среди которых такие, как Кибанов А.Я. [5], Макарова И.К. [6], Одегов Ю.Г. [8], Борисова А.А. [2], Шапиро С.А. [10], Литвинюк А.А. [9], Маслова В.М. [7], Горленко О.А. [3], Анисимов А.Ю. [1], Дуракова И.Б. [4] и др.

К методам, применяемым в процессе исследований, можно отнести: анализ, синтез, дедукцию, сравнение, наблюдение, опрос.

Целью данной работы является проведения исследования на конкретном предприятии, анализ его деятельности по отбору персонала, выявление проблем и разработка рекомендаций по их минимизации и совершенствованию исследуемого процесса.

Анализ состояния и динамики персонала на исследуемом предприятии

Исследования по оптимизации процесса отбора персонала проводились на деревообрабатывающем предприятии, расположенном в Северо-Западном экономическом районе нашей страны.

Предприятие с начала своего существования в основном было ориентировано на внутренний потребительский рынок. Однако часть производства была ориентирована на заказы из зарубежных европейских стран, с представителями которых у предприятия до недавнего времени были налажены торговые и экономические связи.

Пандемийный период существенно не отразился на производстве, которое продолжало функционировать в штатном режиме.

Численный состав работающих в организации на 2023 г. составляет 229 чел. Финансовые показатели исследуемого предприятия представлены на Рис. 1.

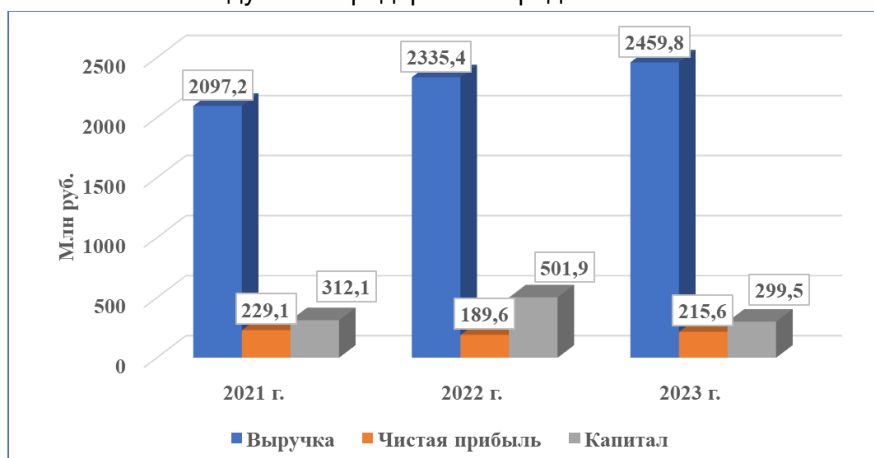


Рисунок 1 – Основные финансовые показатели предприятия

Исходя из основных финансовых показателей, представленных на Рис. 1, можно сделать вывод, что выручка и чистая прибыль увеличиваются с каждым годом. Это озна-

чает, что компания эффективно использует материальные, трудовые и денежные ресурсы, а вот капитал в 2023 г. значительно снизился, что, прежде всего, было связано с геополитической обстановкой, санкционным режимом и разрывом связей с зарубежными потребителями. Это прежде всего относится к Финляндии, с которой у предприятия было налажено тесное взаимовыгодное двустороннее сотрудничество.

Однако именно основная ориентация производства на внутренний рынок позволяет предприятию преодолевать кризисный период.

Далее в Табл. 1 представлены объёмы налогов и сборов, уплаченные предприятием за 2023 г.

Таблица 1 – Уплаченные предприятием налоги и сборы за 2023 г.

Налог на имущество организаций	193 674 руб.
Страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в Пенсионный фонд Российской Федерации	38 993 332 руб.
Налог на добавленную стоимость	82 645 659 руб.
Налог на прибыль	57 605 076 руб.
Страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством	2 178 600 руб.
Страховые взносы на обязательное медицинское страхование работающего населения, зачисляемые в бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования	12 171 544 руб.
Земельный налог	433 735 руб.
Транспортный налог	503 857 руб.
Итого	194 725 476 руб.

Анализ данных Табл. 1 показал, что предприятие больше всего тратится на уплату налога на добавленную стоимость, налога на прибыль и на страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в Пенсионный фонд Российской Федерации. Эти данные говорят о том, что компания получает значительную прибыль.

Важной составляющей аналитической работы в разрезе исследований по управлению человеческими ресурсами на предприятии было выполнение качественного анализа по категориям, по возрасту, по образованию, по стажу работы и по полу (Табл. 2-6).

Таблица 2 – Характеристика персонала предприятия по категориям работников

Категория персонала	2021	2022	2023	Удельный вес, %			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2021	2022	2023	2021–2022	2022–2023	2021–2022	2022–2023
руководители	19	19	19	7,5	8,3	8,3	0	0	100	100
специалисты	31	31	31	12,2	13,6	13,5	0	0	100	100
другие служащие	55	54	54	21,6	23,7	23,6	-1	0	98,2	100
рабочие	150	124	125	58,8	54,4	54,6	-26	1	82,7	100,8
Всего	255	228	229	100	100	100	-27	1	-	-

Как видно из Табл. 2, процентное соотношение руководителей, специалистов, служащих и рабочих примерно одинаковое за исследуемый период. Также можно указать на то, что в организации преобладают рабочие, примерно 54%. Это связано с тем, что организация занимается производством и выпуском продукции.

Таблица 3 – Характеристика персонала предприятия по возрасту

Возраст	2021	2022	2023	Удельный вес, %			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2021	2022	2023	2021–2022	2022–2023	2021–2022	2022–2023
До 25	12	7	8	4,7	3,07	3,5	-5	1	58,3	114,3
25-29	27	23	23	10,6	10,08	10,04	-4	0	85,2	100
30-39	85	74	74	33,3	32,5	32,3	-11	0	87,06	100
40-49	72	68	67	28,2	29,8	29,3	-4	-1	94,4	98,5
50-59	34	32	30	13,3	14,03	13,1	-2	-2	94,1	93,8
60-64	16	14	15	6,3	6,1	6,6	-2	1	87,5	107,1
65 и ст.	9	10	12	3,5	4,4	5,2	1	2	111,1	120
Всего	255	228	229	100	100	100	-27	1	-	-

Результаты анализа возрастного состава работников предприятия показал незначительные отклонения численности персонала за 3 исследуемых года по возрастным группам. При этом в организации преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 49 лет.

Таблица 4 – Характеристика персонала предприятия по образованию

Образование	2021	2022	2023	Удельный вес, %			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2021	2022	2023	2021–2022	2022–2023	2021–2022	2022–2023
высшее	63	53	49	24,7	23,2	21,4	-10	-4	84,1	92,5
незаконченное высшее	1	1	1	0,4	0,4	0,4	0	0	100	100
среднее профессиональное	66	60	56	25,9	26,3	24,5	-6	-4	90,9	93,3
среднее общее	52	45	58	20,4	19,7	25,3	-7	13	86,5	128,9
начальн. профессиональное	68	65	60	26,7	28,5	26,2	-3	-5	95,6	92,3
начальн. общее	5	4	5	10	1,8	2,2	-1	1	80	125
Всего	255	228	229	100	100	100	-27	1	-	-

Анализ образовательного уровня работников предприятия показал, что здесь преобладают сотрудники с начальным профессиональным, средним профессиональным и средним общим образованием. Это указывает на производственное направление функционирования предприятия с упором на рабочие профессии персонала.

Таблица 5 – Характеристика персонала предприятия по стажу работы

Стаж работы	2021	2022	2023	Удельный вес, %			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2021	2022	2023	2021–2022	2022–2023	2021–2022	2022–2023
До 1 года	88	28	31	34,5	12,3	13,5	-60	3	31,8	110,7
1-4 года	38	82	85	14,9	36	37,1	44	3	215,8	103,7
5-9 лет	53	47	38	20,8	20,6	16,6	-6	-9	88,7	80,9
10-14 лет	45	36	36	17,6	15,8	15,7	-9	0	80	100
15-19 лет	26	24	24	10,2	11	10,5	-2	0	92,3	100
20-24 лет	5	11	15	2	4,8	6,6	6	4	220	136,4
Всего	255	228	229	100	100	100	-27	1	-	-

Анализ распределения персонала по стажу показал, что на предприятии в 2022 г. произошло уменьшение сотрудников со стажем работы до 1 года на 60 человек. И в то же время на 44 сотрудника возрос показатель со стажем работы от 1 года до 4 лет и на 6 сотрудников со стажем работы от 20 до 24 лет. Количество других сотрудников со стажем от 5 до 19 лет в динамике с 2021 по 2023 гг. уменьшалось. В целом данная статистика указывает на имеющуюся на исследуемом предприятии текучесть кадров.

Таблица 6 – Характеристика персонала предприятия по полу

Пол	2021	2022	2023	Удельный вес, %			Абсолютное изменение		Темп роста, %	
				2021	2022	2023	2021–2022	2022–2023	2021–2022	2022–2023
мужской	169	151	153	66,3	66,2	66,8	-18	2	89,3	101,3
женский	86	77	76	33,7	33,8	33,2	-9	-1	89,5	98,7
Всего	255	228	229	100	100	100	-27	1	-	-

Как показал анализ, преобладание работников мужского пола связано, прежде всего, с тяжёлыми условиями труда на производстве.

В разрезе исследований был проведён анализ движения персонала на предприятии. Наглядное отображение основных показателей движения персонала представлено

на диаграмме Рис. 2.

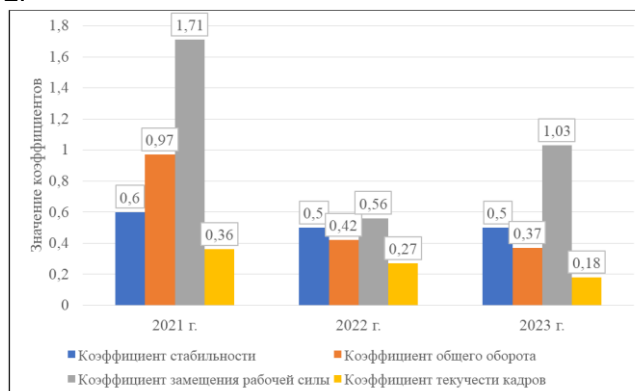


Рисунок 2 – Динамика показателей движения персонала предприятия

По данным диаграмм Рис. 2 можно сделать вывод, что в организации достаточно высокие показатели коэффициента замещения рабочей силы и коэффициента стабильности кадров.

Если коэффициент замещения рабочей силы > 1 , то это свидетельствует не только о возмещении рабочей силы, но и создании новых рабочих мест. Если < 1 , то это означает, что количество рабочих мест сокращается. На исследуемом предприятии коэффициент замещения рабочей силы > 1 в 2021 и 2022 гг., а вот в 2023 г. было некоторое сокращение рабочих мест.

Также можно заметить, что коэффициент стабильности кадров с 2021 по 2022 гг. остался примерно на одном уровне. Данный показатель отражает уровень оплаты труда и степень удовлетворённости работников условиями труда, трудовыми и социальными льготами. Следовательно, в среднем 50% сотрудников удовлетворены своей работой.

Кроме того, мы видим, что коэффициент текучести кадров с каждым годом становится ниже. Но в то же время естественная текучесть – это 3-6% в год, что способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер по стабилизации ситуации со стороны руководства и кадровой службы. На исследуемом предприятии текучесть больше данной нормы и составляет в среднем 27%.

Анализ процессов отбора и найма персонала на исследуемом предприятии

Как показал анализ работы отдела кадров предприятия по поиску и привлечению новых работников, персонал в основном подбирают в кадровых агентствах по заявке руководителей подразделений в случае возникновения потребности в кадрах.

На предприятии существуют определённые требования к должностям, взятые на основе профессиональных стандартов и ЕТКС.

Требования к должностям:

- уровень образования и опыт работы для управленческого персонала;
- опыт работы, наличие образования не ниже среднего профессионального и необходимые допуски для мастеров, электромонтёров, механиков, наладчиков и операторов;
- физическое здоровье и физическая выносливость для укладчиков.

Для работников производства важный критерий отбора – отсутствие медицинских противопоказаний, так как их работа относится к тяжёлым условиям труда.

Первым этапом отбора и найма персонала на исследуемом предприятии является анализ резюме. На основе резюме отдел кадров отбирает претендентов. На втором этапе происходит предварительная беседа по телефону, где оценивается уровень подготовки и личностные качества. На третьем этапе происходит личное интервьюирование с сотрудником отдела кадров, что позволяет получить более подробную информацию о кандидате. На четвёртом этапе происходит собеседование с начальником подразделения, в которое подбирается сотрудник. Далее кандидата отправляют на медицинское освидетельствование. И последним этапом отбора и найма персонала на исследуемом предприятии является принятие решения и оформление необходимых документов.

Проанализировав систему отбора и найма персонала можно сделать вывод, что так как собеседования проходят только в форме личной беседы, не проводятся какие-либо тесты для подтверждения слов кандидата о своей квалификации, что иногда приводит к допуску к профессиональной деятельности сотрудника, не имеющего необходимой

квалификации.

Отдел кадров работает только с внешним рынком труда. Раньше это было почти единственным способом закрыть вакансию. Сейчас способов гораздо больше, если их использовать, то отбор и подбор будет идти быстрее и успешнее.

Проанализировав алгоритм отбора и найма персонала в организации и коэффициент текучести кадров на 2023 г. – 18%, который является достаточно высоким, можно сделать вывод, что на предприятии не ведётся систематической работы по привлечению, прежде всего, мотивированных кандидатов.

Для выявления проблем в процессе отбора персонала на исследуемом предприятии было проведено анкетирование работников, в котором приняло участие 65 чел. – сотрудники отдела кадров (3 чел.) и остальные рабочие. В анкете были представлены следующие вопросы:

1. Проводится ли комплекс мероприятий по отбору и найму персонала?
2. Существует ли в организации положение об отборе и найме персонала?
3. Считаете ли Вы целесообразным разработать положение об отборе и найме персонала?
4. Чем затрудняется работа при выполнении задач по отбору и найму персонала?
5. Что может сделать организация, чтобы заинтересовать сотрудников?
6. Ваши предложения по взаимодействию между подразделениями в процессе отбора и найма персонала?

Результаты анкетирования по первым трём вопросам (указаны на диаграмме под номерами) представлены на Рис. 3.

По 4, 5, 6 вопросам анкеты материалы были собраны и учтены при разработке рекомендаций.

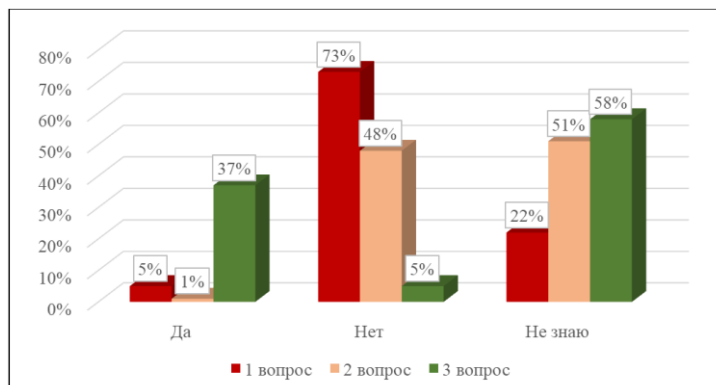


Рисунок 3 – Результаты анкетирования работников предприятия

Проведя анализ заполненных анкет было выявлено, что больше половины сотрудников не знают, существует ли положение об отборе и найме персонала, другая половина сотрудников говорит, что нет данного положения. Также больше половины сотрудников считают, что целесообразно разработать положение об отборе и найме персонала, так как, практически, все работники указали, что комплекс мероприятий по отбору и найму персонала не проводится.

Кроме того, сотрудники отдела кадров отметили, что положение об отборе и найме персонала помогло бы облегчить работу по отбору персонала для закрытия имеющихся вакансий, представленных в Табл. 7.

Таблица 7 – Вакансии, открытые на предприятии в 2023 г.

Наименование вакансии	Средняя заработная плата, руб.
укладчик изделий из ДСП	44 200
водитель погрузчика	56 800
наладчик деревообрабатывающего оборудования	60 600
менеджер по работе с клиентами	50 000
оператор на автоматических и полуавтоматических линиях	45 000
резчик шпона	49 900

Данные Табл. 7 показывают, что на предприятие в основном требуются рабочие, но также присутствуют вакансии менеджера по работе с клиентами.

В процессе исследований также были проанализированы показатели отбора и подбора персонала, представленные в Табл. 8.

Таблица 8 – Показатели оценки отбора и подбора персонала на предприятии

Показатель	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	
				2021/2022	2022/2023
1. Коэффициент отбора	0,63	0,82	0,84	0,19	0,02
2. Коэффициент закрепления кадров	0,65	0,88	0,86	0,23	-0,02
3. Качество подбора, %	70,0	72,2	72,1	2,2	-0,1
4. Процент сотрудников, получивших продвижение, %	18,2	20,3	21,7	2,1	1,4
5. Коэффициент закрываемости вакансий	51,2	62,7	65,1	11,5	2,4

Показатели, приведённые в Табл. 8, имеют средние значения по отрасли, что указывает на недостаточно отлаженную работу по привлечению персонала на предприятие.

Кроме того, анализ работы отдела кадров выявил недостаточно тесную работу специалистов-кадровиков по взаимодействию со структурными подразделениями, куда перенаправляются вновь принятые работники. Как показали исследования, работа отдела кадров ограничивается отбором, заключением трудового договора с сотрудниками и перенаправлением их на рабочие места. Все остальные мероприятия, связанные с адаптацией, обучением вновь принятых работников, их сопровождением в процессе профессиональной деятельности перекладываются на руководителей структурных подразделений.

Рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала на исследуемом предприятии

Выполненный анализ проблемных зон предприятия по привлечению и отбору персонала на предприятии позволил разработать ряд рекомендаций по совершенствованию процесса отбора, которые представлены в Табл. 9.

Таблица 9 – Мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала на исследуемом предприятии

Выявленная проблема	Мероприятия	Ожидаемые результаты
1. Несоответствие между штатным расписанием и действительной численностью сотрудников	1. Использование специализированных сайтов по подбору персонала 2. Обращение в агентство по найму 3. Обращение в службы занятости	Обеспечение персоналом вакантных должностей
2. Отсутствует положение об отборе и найме персонала	1. Разработать положение об отборе и найме персонала	Совершенствование методического обеспечения процесса отбора персонала
3. Нарушение порядка действий в процессе отбора и найма персонала	1. Разработать комплекс мероприятий по отбору и найму персонала с опорой на профессиональные стандарты и единый тарифно-квалификационный справочник должностей специалистов и служащих	Чёткое понимание действий в процессе отбора и найма персонала

Рассмотрим каждую рекомендацию, представленную в Табл. 9, более подробно.

Проблема 1. Несоответствие между штатным расписанием и действительной численностью сотрудников.

Для решения данной проблемы предлагается привлекать кандидатов с помощью внешних источников, расширив инструментарий поисков.

Например, привлекать кандидатов с помощью стажировок, профессиональных конкурсов, использовать рекомендательный рекрутинг, создавать базу кадрового резерва. Предприятию необходимо внедрить новые способы подбора персонала и использовать их вместе с классическими вариантами.

Проведённые расчеты финансовых затрат на привлечение персонала из трёх основных источников – биржи труда, свободного рынка, кадровых агентств показали, что самый дешёвый способ подбора персонала – это биржа труда, а самый удобный – и по соотношению стоимости и качества отбора кадров – это свободный рынок.

Однако, как показал опрос работников отдела кадров, на исследуемом предприя-

тии используют метод отбора персонала через кадровые агентства, что экономически неэффективно. Руководству было предложено внедрить в процесс отбора персонала, в качестве основного, поиск и привлечение работников посредством инструментов свободного рынка труда. При этом не отказываясь и от кадровых агентств для поиска и отбора специалистов узкого профиля.

Проблема 2. Отсутствует положение об отборе и найме персонала.

Для решения данной проблемы было разработано положение об отборе и найме персонала, которое формализует процесс приёма новых работников в штат предприятия и позволит устранить причины недопонимания между отделом кадров и линейными руководителями-заказчиками нового персонала.

Разработанное положение позволило внедрить единый стандарт подбора персонала на предприятии. В нём чётко прописаны процедуры подачи заявок от подразделений, приведено описание инструментов и источников поиска кандидатов, представлены процедуры собеседования, разработана шкала оценки кандидатов, сроков поиска, отчётности и ответственности сторон.

Проблема 3. Нарушение порядка действий в процессе отбора и найма персонала.

Проанализировав штатное расписание исследуемого предприятия и фактическое число сотрудников на 2023 г., был сделан вывод, что необходимо подобрать 8 сотрудников на должность "Укладчик изделий из ДСП".

Для активизации процесса привлечения и отбора кадров по указанным вакансиям был разработан, согласован с руководством и внедрён на основе профессионального стандарта 23.036 "Деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, мебельное производство. Сборка изделий мебели из древесных материалов" комплекс следующих мероприятий:

1. Разработана должностная инструкция, отсутствующая на период исследований, содержащая перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

2. Разработана личностная спецификация, содержащая требования к работнику, претендующему на данную должность, представленная в Табл. 10.

Таблица 10 – Личностная спецификация укладчика изделий из ДСП

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	Основные	Желательные	Противопоказания
1. Физический облик	Женщина или мужчина от 20 до 30 лет	Мужчина 25 лет	Наличие вредных привычек (наркомания, алкоголизм, курение), инвалидность, психические заболевания
2. Достижения (образование, квалификация, опыт работы, стаж)	Среднее профессиональное образование, опыт работы от 1 года	Среднее профессиональное образование и программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, программы переподготовки рабочих, опыт работы от 1 года	
3. Интеллект (ум, смекалка)	-	-	
4. Специальные способности	-	-	
5. Черты характера	Ответственность, самостоятельность	Неконфликтность, инициативность, ответственность	
6. Интересы	Интерес к карьерному, профессиональному росту	Интерес к карьерному, профессиональному и материальному росту	
7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые)	-	Служба в армии	-

3. Составлены объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации.

4. Разработана форма анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте ещё до личной встречи с ним.

5. Произведён предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.

6. Составлено письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые

прошли предварительный отбор.

7. Изучена существующая система методов отбора и оценки претендентов предприятия, из которой отобраны наиболее приемлемые методы для каждой должности по штатному расписанию.

8. Разработаны и представлены на утверждение руководству предприятия подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

9. Разработана и утверждена форма оценочного листа собеседования, который должен быть использован сотрудником отдела кадров в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата. Форма оценочного листа представлена на Рис. 4.

10. Разработаны рекомендации по анализу собеседования с кандидатом с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

11. Произведён первичный тестовый отбор кандидатов на основе вышеперечисленных рекомендаций. Отобраны несколько кандидатов, в наибольшей степени отвечающих требованиям к работникам по конкретной должности. Отобранные кандидаты по согласованию с сотрудниками отдела кадров были рекомендованы руководству для заключения договоров.

Оценочный лист кандидата при проведении собеседования				
Свободная вакансия:	Укладчик изделий из ДСП			
Ф.И.О. кандидата:				
Ф.И.О. и должность интервьюера:	менеджер по персоналу			
Дата оценки:				
Время прихода:	назначено:	13:00	фактическое:	12:50
Оцениваемое качество		Балл от 1 до 5	Комментарии	
Оценка первого впечатления				
Внешний вид				
Профессиональные качества				
Знание продукта				
Поведение, личные качества				
Способность презентовать себя, свой товар и т. п.				
Коммуникабельность				
Энергичность				
Настойчивость				
Способность к аргументации				
Ориентация в незнакомой обстановке				
Общее впечатление: _____				
Вывод: _____				
Собеседование провел(а): менеджер по персоналу _____				

Рисунок 4 – Оценочный лист кандидата при проведении собеседования

После внедрения разработанных мероприятий вновь был проведён опрос тех же сотрудников, которые принимали участие в первом анкетировании (всего 65 чел. – сотрудники отдела кадров (3 чел.) и остальные рабочие.

Первые три вопроса дублировали первую анкету, а 4-й вопрос был направлен на проверку удовлетворённости сотрудников положением дел после внедрения мероприятий.

1. Проводится ли комплекс мероприятий по отбору и найму персонала?
2. Существует ли в организации положение об отборе и найме персонала?
3. Считаете ли Вы, что разработанное положение об отборе и найме персонала положительно сказывается на повышении качественного состава работников?
4. Заметили ли Вы улучшения в процессах отбора и найма персонала, после внедрения мероприятий и прихода новых сотрудников в Ваше подразделение?

Результаты анкетирования по всем вопросам (указаны на диаграмме под номерами) представлены на Рис. 5.

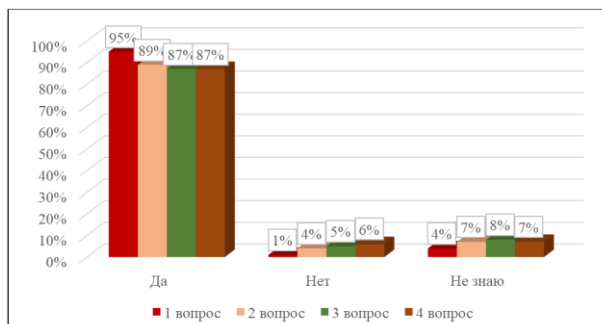


Рисунок 5 – Результаты анкетирования работников предприятия

Как показал анализ анкет, в целом сотрудники довольны переменами, которые произошли на предприятии. Подавляющее большинство опрошенных положительно восприняли новые подходы к отбору и найму персонала, на примере приёма на работу новых сотрудников, что указывает на повышение эффективности работы отдела кадров, повышение качества принятых на предприятие работников и, соответственно, повышение эффективности функционирования предприятия в целом.

Заключение

Основная задача любого руководителя – найти и удержать высококвалифицированных специалистов, которые будут работать в составе персонала компании и вести её к достижению стратегических и оперативных целей. Без отбора лучших работников невозможно развитие бизнеса и расширение его места на рынке.

Ключевой составляющей всего процесса отбора и найма персонала является выявление тех кандидатов, которые имеют наибольший потенциал развития на фоне всех остальных и органично вписываются в команду. Для этого используют различные инструменты, каждый из которых основан на индивидуальном подходе к соискателю.

Как показали проведённые исследования, совершенствование процесса отбора персонала должен представлять собой чёткий алгоритм действий с момента заявки на потребность в новых кадрах и до направления сотрудника в подразделение к своему непосредственному руководителю. Совершенствование процесса отбора персонала позволит повысить уровень организационной стабильности и эффективности работы сотрудников и организации.

Список использованных источников

1. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – Москва: Издательство Юрайт, 2023 – 278 с.
2. Борисова А.А. Подбор и адаптация персонала: Учебник / А.А. Борисова, Т.Г. Озерникова, В.А. Виниченко – Москва: КноРус, 2023. – 404 с.– ISBN 978-5-406-11470-4.
3. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 217 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16215-8.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник / И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 393 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2023 – 695 с.
6. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы / И.К. Макарова – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
7. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023 – 451 с.
8. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.П. Котова – М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2011. – 752 с.
9. Современные технологии управления персоналом: учебник / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.Н. Иванова-Швец [и др.]; под общ. ред. д-ра экон. наук А.А. Литвинюка. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 220 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-017618-5.
10. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / С.А. Шапиро. – Москва: КноРус, 2023. – 347 с. – ISBN 978-5-406-11518-3.