

Содержание:

Введение

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. В этих условиях руководитель предприятия (работодатель) должен в своих решениях исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста.

Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал. Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является приём на работу. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу.

Хотя многие менеджеры при приёме на работу ориентируются прежде всего на то, где раньше работал человек, получая эту информацию зачастую из личной беседы или трудовой книжки, существуют определённые технологии подбора персонала, которые с успехом используются в мировой практике. Они включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала. Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. То есть отсюда главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. При этом используются многочисленные формы и методы отбора с помощью которых фирмы и организации отбирают наиболее подходящих им людей.

Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Цель работы – разработать мероприятия совершенствования системы отбора персонала.

Согласно поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- обобщить понятие и сущность системы отбора персонала;
- изучить методы отбора персонала;
- рассмотреть основные этапы отбора персонала;
- провести анализ системы отбора персонала при найме в ООО «НЗХК-Энергия»;
- разработать пути совершенствования системы отбора персонала в ООО «НЗХК-Энергия».

Объектом является ООО «НЗХК-Энергия».

Предметом является отбор персонала в ООО «НЗХК-Энергия».

Теоретическую основу данной курсовой работы составили труды следующих ученых: Д.А. Аширова, И.С. Барышева, Ю. Ф. Гордиенко, А. А. Деркач, Г. Десслер, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова и других.

В процессе исследования применялись общие методы исследования: наблюдение, формализация, абстрагирование, монографический метод, сравнение и др.

Глава 1. Теоретические основы отбора персонала в системе управления персоналом

1.1. Понятие и сущность системы отбора персонала

Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и как отобраны люди для работы в организации, зависит последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

В деятельности любой организации одной из центральных задач является отбор (подбор) кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации [1, с. 34].

По мнению Егоршина А. П., отбор персонала есть латентная функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредотачивать вокруг субъектов управления личностный, интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела [7, с.118]. Присутствуя на всех этапах работы с кадрами (набор, отбор, выдвижение, назначение, расстановка кадров, уход и т.д.), подбор отражает пристрастное отношение субъекта, его осуществляющего, к формированию вокруг личности (собственной и/или другого) ее ближайшего окружения, зачастую являясь при этом одной из стадий развития каждого из указанных этапов системы работы с кадрами.

Деркач А. А. приводит мнение, что если при отборе персонала используются в основном формализованные, стандартизированные тестовые процедуры, то при подборе персонала используется в основном наблюдение в процессе совместной деятельности, личный опыт взаимодействия [5, с. 88].

Кибанов А. Я. приводит определение «отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы» [10, с. 247].

В. А. Занора, Л. С. Чернова, Ю. Кузьминская и А. Б. Данченко отмечают, что во время проведения процедуры подбора и отбора кадров необходимо учитывать две основные предпосылки: расходы средств и затраты времени для их осуществления должны быть минимальными превышать лимита отведенного времени [8, с. 88].

Отбор персонала — процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки. Основная цель отбора — набрать

работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы — может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании. Отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Здесь необходимо знание основных принципов и процедур, используемых для при отборе кадров, и обладание нужными для этого навыками [2, с. 54].

Отбор персонала является второй ступенью набора (первая - привлечение). Он представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте.

Кроме того, целями отбора являются [17, с. 84]:

- наем работников, имеющих свежие идеи;
- привлечение людей для перспективной работы;
- увольнение.

По мнению, Ю.Ю. Филкина, Л.Ю. Филкиной и К.А. Рогоой, отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. Следует ясно представлять качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями. Отбор может оказаться невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик [18, с. 30-31].

Таким образом, существует множество различных определений понятия отбора (подбора) персонала. В целом можно сказать, что отбор персонала – это мероприятия, осуществляемые предприятием для выявления лица, наилучшим образом подходящего для вакантного места работы.

1.2. Методы отбора персонала

Важным вопросом на этапе подбора персонала является выбор адекватных источников: внутренних (из кадрового резерва) и внешних (не связанных с организацией). Методы набора персонала из внутренних источников разнообразны: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация кадров. Их эффективность обусловлена укреплением кадровой структуры предприятия и развитием творческого потенциала коллектива с обеспечением высокой эффективности труда в целом. Их экономические преимущества очевидны: отсутствие затрат на дополнительный набор, отбор и последующее адаптацию работников [3, с. 615].

В качестве недостатков выделяют: ограниченность выбора достойных претендентов; возможность возникновения напряжения / не добросовестного соперничества; возможность появления панибратства; уменьшение активности лиц, не получили желаемого повышения. Внешние источники создают широкие предпосылки для поиска персонала. Это — государственные агентства занятости, учебные заведения, консалтинговые компании, специализированные кадровые агентства, средства массовой информации, социальные сети, интернет-коммуникативные сети и тому подобное [3, с. 615].

Все методы отбора условно можно разделить на две группы:

- активные методы включают собеседование, наблюдение, тестирование.

Исходными данными для них являются пассивные методы;

- пассивные методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование [12, с. 174].

«Тестирование – повторное тестирование». Сравнение схожести результатов двух или более аналогичных тестов, проведенных в разные дни, позволяет судить об их надежности.

«Параллельные формы». Метод состоит в сравнении результатов нескольких альтернативных методов отбора. Если результаты одинаковые или схожие, можно считать метод достоверным.

«Разбиение на половины». Данный метод состоит в разделении теста на две части с целью определить сходство или различие их результатов, что обеспечивает качество.

Отбор персонала подразделяется на два направления – первичный и вторичный отбор [12, с. 174].

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора – отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Методы первичного отбора зависят от целей, бюджета организации, вакантной должности. Наиболее распространенными методами первичного отбора являются следующие [3, 6, 7, 16].

1. Анализ анкетных данных.

2. Тестирование. В настоящее время существует огромное количество тестов, направленных на определение качеств личности. В самом общем виде их можно объединить в несколько групп [11, с. 20]:

- тесты способностей (исследуют знания, интеллектуальные способности);
- тесты умений и навыков (изучение зрительно-моторной координации);
- эстетические тесты (выявление музыкальных, литературных предпочтений);
- физиологические тесты (электрокардиограмма);
- случайные наблюдения (аккуратность письма, неусидчивость, число неопределенных ответов) и др.

3. Нетрадиционные методы оценки. К ним относят экспертизу подчерка, полиграф, составление астрологических прогнозов, графология.

Стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов.

Вторичный отбор – процесс выбора кандидатов из ограниченного списка.

Наиболее распространенный метод вторичного отбора – собеседование различных типов: библиографические, ситуационные, критериальные [11, с. 20].

Таким образом, существует две основные группы методов отбора персонала активные и пассивные. Активные методы включают собеседование, наблюдение,

тестирование. Пассивные методы включают изучение личного дела (получение необходимых сведений, характеристик, справок), анкетирование.

1.3. Основные этапы отбора персонала

Плохо организованный подбор кадров приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т.п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства и т.д.) [19, с. 72].

Чтобы программа подбора была действенной, необходимы критерии подбора. Они предполагают, что будут ясно сформулированы качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника [19, с. 72].

Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рисунке 1.1 [16, с. 330].

Кандидаты на занятие должности

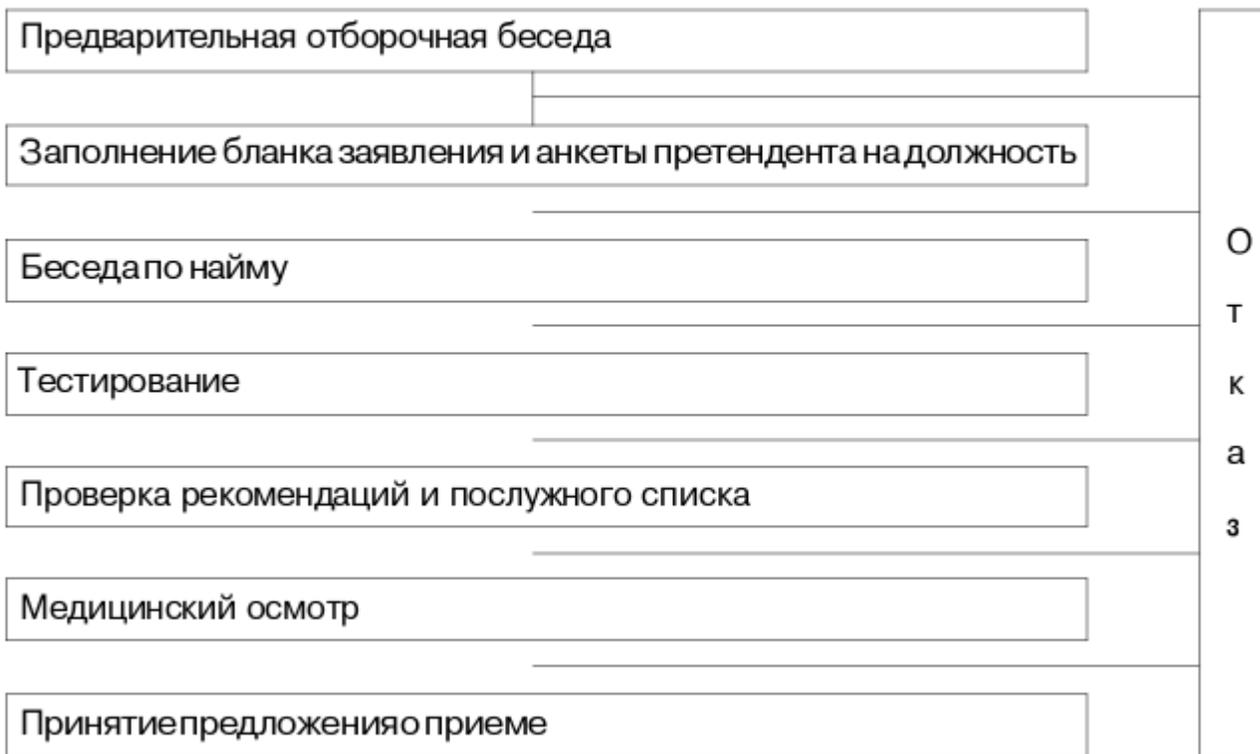


Рис. 1.1. Процедура процесса отбора персонала

Источник: 16

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является

основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание) [4, с. 227].

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Для успешной подготовки и проведения собеседования важно использовать информацию, которую сообщил о себе кандидат в резюме (анкете, автобиографии). На содержание и структуру собеседования оказывает влияние целый ряд факторов. При подготовке к проведению интервью следует учитывать три источника этих влияний: со стороны кандидата, со стороны организации-работодателя, со стороны интервьюера (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на процедуру проведения собеседования

Со стороны кандидата	Со стороны организации	Со стороны интервьюера
Пол, возраст, национальность и т.д.		
Состояние здоровья, самочувствие		Пол, возраст, национальность и т.д.
Образовательный уровень	Политическая, экономическая и правовая ситуация на рынке труда и в организации	Состояние здоровья, самочувствие
Опыт работы		
Профессиональные интересы	Роль процесса отбора в системе управления	Психологические характеристики, установки, мотивация и т.п.
Карьерные устремления	Роль собеседования в системе отбора	
Психологические характеристики, установки,	Практика использования собеседования при отборе	Предварительное знакомство с кандидатом
интеллект, мотивация и т.п.	Физические условия проведения собеседования	Цель собеседования
	Тип собеседования	Опыт в проведении такого рода собеседований
Опыт участия в подобных собеседованиях		Полномочия в принятии решений
Восприятие кандидатом интервьюера, работы		

Источник: 16

Собеседование с кандидатом на вакантную должность должно быть спланировано, чтобы наилучшим образом были достигнуты стоящие перед ним цели [14, с. 153].

Некоторые организации используют стандартную схему проведения собеседования, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Но следует иметь в виду, что на

разные должностные позиции может потребоваться разработка новых стандартных форм с учетом требований к должности. Например, интервью при отборе продавца будет существенно отличаться от интервью при отборе директора магазина или коммерческого директора торговой компании. Кроме того, информация о применяемом наборе вопросов и интерпретации ответов может стать известной кандидатам.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму [18, с. 32].

Тестирование - это стандартизированное испытание с целью выявления или оценки тех или иных психологических особенностей работника. Разрабатывают тесты для определения особенностей мотивации конкретных работников и степени выраженности у них необходимых характеристик [15, с. 200].

Первоначально «тесты на профессиональную пригодность» применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском – космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и особенно развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности – темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д. [9, с. 36-37]

Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте (табл. 1.2) [16, с. 333].

Таблица 1.2

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

Наименование тестов	Категория тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты

1. На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2. На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
3. На определение авторитета работника	+	+	
4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5. На определение пригодности к работе руководителем	+		
6. На определение способности быть предпринимателем	+		
7. На конфликтность характера	+	+	+

Источник: 16

Тесты выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте применяются, если при отборе наибольший интерес представляют навыки, знания и умения, которыми владеет претендент в настоящее время. Примеры таких тестов: тесты на компьютерное программирование – для программистов; стандартный тест на вождение – для водителей; тест на умение общаться с инструментами для работы оператором различных механизмов; тесты по машинописи и т.д. Данный вид тестов направлен на выявление реальной производительности и качества труда претендентов.

Среди наиболее часто используемых характерологических тестов: 16-факторный личностный опросник Кетелла, ММРІ (Миннесотский многофакторный личностный опросник), личностный опросник Айзенка, методика Майерс-Бриггз [4].

Информация, получаемая с помощью личностных опросников, довольно сложна, и для ее интерпретации необходимы квалифицированные специалисты-психологи. Для этих целей иногда приглашают сторонних специалистов, что может значительно повысить затраты на проведение отбора.

Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. Таким образом, с одной стороны, значение тестов при отборе персонала нельзя преувеличивать и при окончательном выборе необходимо использовать менее формализованные методы, а с другой – необходим тщательный отбор тестов по критериям достоверности и надежности.

Медицинский осмотр. Некоторые фирмы требуют проведение медосмотра по нескольким причинам: необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья; необходимостью предотвратить прием переносчиков заразных болезней; необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу [18, с. 35].

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

Это традиционные методы подбора и отбора персонала, проверенные и испытанные на соискателях огромного количества компаний. Выбор того или иного способа зависит от характера должности, на которую планирует попасть человек, стратегии компании, ее традиций и т. д [13, с. 485].

Таким образом, отбор персонала в организации является сложным процессом, включающим в себя комплекс мероприятий, необходимых для успешного отбора квалифицированного персонала.

Глава 2. Анализ системы отбора персонала при найме в ООО «НЗХК-Энергия»

2.1. Краткая характеристика предприятия

ООО «НЗХК-Энергия» - компания, занимающаяся передачей и распределением электрической и тепловой энергии, производством и распределением воды. Дата основания компании: 27 октября 2009 года.

ООО «НЗХК-Энергия» является дочерним предприятием ОАО «НЗХК»

ООО «НЗХК-Энергия» осуществляет комплекс работ по оперативному управлению и техническому обслуживанию энергетического комплекса, включая срочный и плановый ремонт, локализацию и ликвидацию технологических нарушений, модернизацию и реконструкцию объектов распределительной сети.

ООО «НЗХК-Энергия» оказывает следующие виды услуг:

1. В области электроэнергетики:

- передача и распределение электроэнергии;
- деятельность по обеспечению работоспособности электрических сетей;
- технологическое подключение к электрическим сетям Компании.

2. В области тепло-, водоснабжения:

- передача и распределение пара и горячей воды (тепловой энергии);
- деятельность по обеспечению работоспособности тепловых сетей;
- деятельность по обеспечению работоспособности котельных;
- производство и распределение воды;
- сбор и очистка воды;
- удаление и обработка сточных вод.

3. Перечень работ, выполняемых электролабораторией Компании:

- проверка состояния элементов заземляющих устройств электроустановок;
- проверка наличия цепи и замеры переходных сопротивлений между заземлителями и заземляющими проводниками, заземляемым оборудованием (элементами) и заземляющими проводниками;
- измерение удельного сопротивления земли средствами электролаборатории;
- измерение сопротивления заземляющих устройств всех типов;
- измерение сопротивления изоляции кабелей, обмоток электродвигателей, аппаратов, вторичных цепей и электропроводок, и электрооборудования напряжением до 10 кВ;
- измерение полного сопротивления петли "фаза-нуль" (тока однофазного короткого замыкания) в установках с глухозаземленной нейтралью;
- проверка срабатывания защиты при системе питания с заземленной и изолированной нейтралью;
- проверка и испытание установочных автоматов питающих линий;
- проверка срабатывания защиты, выполненной плавкими вставками, в электроустановках напряжением до 10 кВ, калибровка плавких вставок;
- проверка автоматических выключателей в электрических сетях напряжением до 1000 В на срабатывание по току;
- измерение переходных сопротивлений контактов и сопротивлений обмоток электрических машин и трансформаторов;
- измерение сопротивления постоянному току обмоток силовых трансформаторов и масляных выключателей;
- испытание повышенным напряжением кабельных линий и электрооборудования напряжением до 10 кВ;
- испытание и измерение характеристик трансформаторов напряжения и трансформаторов тока;
- проверка напряжения и тока срабатывания приводов масляных выключателей;

- проверка устройств релейной защиты, автоматики;
- проверка устройств защитного отключения;
- измерение сопротивления растеканию тока заземляющего устройства;
- проверка систем молниезащиты.

Основные показатели деятельности ООО «НЗХК-Энергия» за 2014-2015 гг. представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Показатели деятельности ООО «НЗХК-Энергия»

Наименование показателя	2014 год	2015 год
Выручка, тыс. руб.	287414	355266
Чистая прибыль, тыс. руб.	26245	6562
Численность, чел.	355	420
Производительность труда, тыс. руб./чел.	809,62	845,87
Среднемесячная заработная плата, руб.	25915	31027

Источник: сост. автором

Таким образом, выручка ООО «НЗХК-Энергия» увеличилась за 2015 года на 67852 тыс. руб. или 23,6% (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Динамика выручки ООО «НЗХК-Энергия» за 2014-2015 гг., тыс. руб.

Источник: сост. автором

Чистая прибыль предприятия в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась, и составила 6562 тыс. руб.

Общая численность персонала ООО «НЗХК-Энергия» в 2015 году составила 420 чел., что на 65 чел. больше, чем в 2014 году. Рост производительности труда составил в 2015 году 36,25 тыс. руб. или 4,5%. Среднемесячная заработная плата одного работника увеличилась на 5112 руб. или 19,73%.

Ниже рассмотрим более подробно изменение численности персонала, потребность в персонале на отопительно-производственной котельной (ОПК) ООО «НЗХК-Энергия» за 2014-2015 гг (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Изменение численности персонала в ОПК ООО «НЗХК-Энергия» в 2014-2015 гг.

Категории работников	2014 г.	2015 г.
Руководители	6	7
Специалисты	5	6
Служащие	1	1
Рабочие, занятые эксплуатацией оборудования	41	44
Рабочие, занятые ремонтом оборудования	29	34
Итого:	82	92

Источник: сост. автором

Данные таблицы свидетельствуют о том, что численность персонала в ОПК возрастает.

Рис. 2.2. Структура персонала ООО «НЗХК-Энергия»

за 2015 год по категориям

Источник: сост. автором

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Далее рассмотрим, сколько требуется работников за счет уволенных, а, сколько в связи с расширением. На какие должности чаще всего происходит потребность в персонале (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Потребность в персонале в ОПК «НЗХК-Энергия» 2014-2015 гг.

	2014 г.		2015 г.	
	за счет уволен. сотрудников	в связи с расширением	за счет уволен. сотрудников	в связи с расширением
Руководители	0	2	1	1
Специалисты	0	2	0	1
Служащие	0	0	0	0
Рабочие, занятые эксплуатацией оборудования	2	1	4	3
Рабочие, занятые ремонтом оборудования	3	1	3	5
Итого:	5	6	8	10

Источник: сост. автором

В ООО «НЗХК-Энергия» требуются сотрудники не только за счет уволенных, но также в связи с расширением производства, так в 2015 за счет уволенных требовалось 8 человек, а в связи с расширением 10 человек, в основном потребность персонала состоит из рабочих групп. Потребность в персонале рабочих в ОПК приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Потребность в персонале рабочих в ОПК ООО «НЗХК-Энергия»
в 2014 – 2015 гг.

Должность	2014 г. 2015 г.	
-----------	-----------------	--

Рабочие, занятые эксплуатацией оборудования

Машинист котлов 4 р.	1	3
----------------------	---	---

Сливщик разливщик 3 р.	1	2
------------------------	---	---

Аппаратчик ХВО 3 р.	1	2
---------------------	---	---

Рабочие, занятые ремонтом оборудования

Слесарь по рем. кот. и обор. 5 р.	2	2
-----------------------------------	---	---

Слесарь по рем., экспл. газопр. 5р.	1	2
-------------------------------------	---	---

Водитель автобуса	1	2
-------------------	---	---

Эл. сл. по рем., обсл. автом. 5 р.	-	2
------------------------------------	---	---

Источник: сост. автором

Исследования отбора при приеме персонала будут рассмотрены на отопительно-производственной котельной (ОПК) ООО «НЗХК-Энергия».

2.2. Анализ существующего процесса отбора при приеме персонала на предприятии

Набор персонала в ООО «НЗХК-Энергия» осуществляет отдел управления персоналом.

В обязанности этого отдела входит:

- определение потребности в кадрах в связи с расширением производства, изменениями технических, маркетинговых программ, сокращением, перепрофилированием производства, изменениями в организации труда и т.д.;
- обращение в бюро по трудоустройству, в агентства по трудоустройству;
- составление группы резерва по каждой профессии, должности, оформление резерва;
- использование, организация тестовых испытаний;
- изучение характеристик и информации о прежних местах работы;
- отбор, набор персонала, заключение трудовых договоров;
- ознакомление поступающего с правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, с историей предприятия и перспективами его развития, с возможностями работника по профессиональному и карьерному росту;
- оформление изменений трудовых договоров;
- профориентация и социальная адаптация кадров, организация в необходимых случаях психотерапии.

Отдел управления персоналом состоит из: инспектора по кадрам и помощника инспектора по кадрам.

Сначала отдел управления персоналом ООО «НЗХК-Энергия» рассчитывают необходимую дополнительную потребность в кадрах в связи с расширением

производства, изменениями технических, маркетинговых программ, сокращением, перепрофилированием производства, изменениями в организации труда и т.д. Также потребность возникает при увольнении работников. Число требуемых работников определяется на основании штатного расписания.

Отдел управления персоналом состоит из: инспектора по кадрам и помощника инспектора по кадрам.

Руководитель структурного подразделения, нуждающегося в работниках, составляет заявку. В ней он описывает, какой работник ему для этого нужен: если это простой рабочий, то указывает разряд, если инженерно-технический рабочий или специалист, то необходимый опыт работы. Заявка направляется в отдел кадров, где выбирается способ удовлетворения потребности в дополнительной численности.

При найме кандидатов служба управления персоналом ООО «НЗХК-Энергия» использует и внутренний, и внешний источники найма.

1) внешние источники:

- из ВУЗов и других учебных заведений;
- заключен договор с центром занятости о подготовке рабочих в БЭМТе, из числа вставших на учет безработных уволенных из вооруженных сил за счет перечисляемых в центр средств;
- реклама в средствах массовой информации;
- вольный наем;

2) внутренние источники:

- продвижение собственных работников на более высокие должности;
- перевод высвобождаемых работников с одних участков производства на те, где возникла потребность в них.

Отбор кандидатов проходит в несколько этапов.

1. Анкетирование;
2. Анализ анкетных данных;
3. Собеседование с инспектором по кадрам → принимается предварительное решение;
4. Собеседование с руководителем структурного подразделения, в котором возникла потребность в персонале.

Собеседование является широко применяемым методом отбора кадров на ООО «НЗХК-Энергия». Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Вместе с тем, как будет сказано ниже, анализ существующей системы найма персонала в ОПК ООО «НЗХК-Энергия» выявил ряд проблем, снижающих эффективность собеседований.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Так при проведении собеседования кандидатам задают заранее подготовительные вопросы. Например, вопросы могут касаться следующего:

1. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
2. Что кандидат реально хочет в жизни?
3. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
4. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
5. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
6. За сколько дней кандидат сможет показать себя на работе?
7. Планирует ли кандидат продолжать образование?
8. Что является более важным для кандидата в работе?

ООО «НЗХК-Энергия» не использует все ступени отбора персонала, так как это требует слишком много времени и больших затрат.

В частности в ООО «НЗХК-Энергия» не проводится оценка профессиональных знаний и навыков с помощью тестов и практических заданий, психологическое тестирование и определение совместимости с коллективом, в котором предстоит работать.

Рассмотрим отбор кандидатов по требованиям анкетирования в ООО «НЗХК-Энергия» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Отбор кандидатов в ООО «НЗХК-Энергия»

• Требования	Отбор кандидатов					
	1	2	3	4	5	6
• Профессиональные качества кандидата						
• Образование (высшее, неполное высшее)	• 3	• 4	• 5	• 5	• 3	• 4
• Опыт работы в аналогичной должности	• 1	• 3	• 4	• 4	• 4	• 4
• Знание английского языка	• 3	• 3	• 3	• 5	• 4	• 3
• Знание ПК, 1С	• 3	• 4	• 4	• 5	• 4	• 3
• Личные качества кандидата						
• Навыки ведения переговоров	• 5	• 4	• 5	• 5	• 3	• 4
• Компетентность	• 3	• 4	• 5	• 5	• 5	• 5

• Коммуникабельность	• 3	• 3	• 3	• 5	• 4	• 5
• Обучаемость	• 3	• 4	• 5	• 5	• 5	• 4
• Умение принимать самостоятельные решения	• 3	• 4	• 4	• 5	• 4	• 5
• Лояльность (близость к ценностям компании)	• 2	• 3	• 4	• 4	• 3	• 4
• Ориентация на достижение результата	• 3	• 4	• 4	• 5	• 4	• 5
• Ответственность	• 2	• 4	• 5	• 4	• 4	• 4
• Стрессоустойчивость	• 4	• 3	• 4	• 4	• 3	• 4
• Внимательность	• 3	• 4	• 5	• 5	• 3	• 4
• Способность планировать свою работу, организованность	• 3	• 4	• 3	• 4	• 3	• 4
• Результат отбора	• отказ	• отказ	• отказ	• Принят на работу	• отказ	• отказ

1 – наименьшая выраженность признака, 5 – наибольшая выраженность признака.

Источник: сост. автором

Коэффициент отбора кандидатов в ОПК ООО «НЗХК-Энергия» определяется следующим образом.

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных}}{\text{Число кандидатов}}$$

Результаты расчетов оформим в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Коэффициент отбора в ОПК ООО «НЗХК-Энергия»

Коэффициент отбора / год	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие, занятые ремонтом оборудования	Рабочие, занятые эксплуатацией оборудования
2013 г.	1:4	-	-	3:5	2:2
2014 г.	2:8	2:5	-	4:7	3:5
2015 г.	2:10	1:3	-	8:15	7:16

Данные свидетельствуют о том, что с каждым годом конкурс на вакантную должность увеличивается. Так в 2015 году на должность руководителей претендовала 10 человек, а отбор прошли 2.

Окончательное решение о приеме на работу принимает руководитель подразделения и направляет будущего работника в отдел кадров для оформления необходимых документов. Заключение трудового договора и введение в должность является заключительным этапом процесса найма.

Для проверки профессиональных качеств работника устанавливается испытательный срок.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации испытание при приеме на работу не устанавливается для [1]:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

При поступлении на работу работник знакомится с коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, условиями труда, заработной платы, установленными выплатами и льготами, действующими на предприятии, а также с должностной инструкцией. Проходит вводный инструктаж по технике безопасности. Для организации испытательного срока к вновь принятому работнику прикрепляется мастер-наставник. Его функции: наблюдение (есть ли стремление к работе, качество выполняемых работ, соблюдение трудовой дисциплины), помощь в выполнении заданий, организация обучения на рабочем месте (по необходимости), готовит заключение о результатах прохождения испытательного срока. На основании этого заключения руководитель структурного подразделения дает оценку: считать выдержавшим испытательный срок, считать не выдержавшим испытательный срок.

Глава 3. Совершенствование системы отбора персонала в ООО «НЗХК-Энергия»

На основе анализа порядка привлечения и найма персонала можно предложить ряд усовершенствований с целью снижения затрат на отбор кадров и получения более целевого набора персонала.

На предприятии недостаточно используется внутренний резерв, поэтому видится целесообразным уделить внимание повышению уже работающих кадров на предприятии. Предлагается замещение вакантной должности с использованием процедуры внутреннего конкурса, либо из внутреннего резерва, путем отбора сотрудников соответствующих требованиям к должности, имеющих положительные результаты деятельности. Информирование о таких вакансиях разместить в виде объявления на информационной доске предприятия, доступной каждому работнику или объявляется на общем собрании коллектива. В объявлении для внутреннего конкурса помимо содержания работы, отражаются квалификационные требования к кандидату на вакансию. Итоги конкурса подводятся через две недели после его объявления.

На предприятии недостаточно используется и услуги служб, имеющих выход на широкий круг заинтересованных в данной работе кандидатов. При подборе персонала из внешних источников, пользоваться услугами служб по трудоустройству, частных агентств по найму, так как при этом экономится время на беседу с кандидатами, явно несоответствующими предъявляемым требованиям, и отбор кандидатов является более целевым.

Необходимо проводить предварительную работу со студентами профильных учебных заведений, начиная с середины предпоследнего семестра.

Методы работы со студентами:

- возможное материальное стимулирование лучших студентов для сотрудничества с предприятием;
- предоставление прохождения практики на предприятии;
- предложение тем дипломных проектов, в разработке которых заинтересованно предприятие;
- проведение конкурса среди студентов для найма на вакантную должность.

Так как необходимо соответствие личных качеств кандидата требованиям к должности, предлагается при найме кандидата на вакантную должность пользоваться услугами профессионального психолога. Наличие на предприятии

психолога также облегчает разрешение различных внутрифирменных конфликтов, возникающих при производственном процессе.

При подборе кандидатов из внешних источников на должность специалиста или руководителя можно предложить анкету «Самооценки личности» с заранее подготовленными вопросами.

Пример анкеты «Самооценка личности» [17]:

- Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата?
- Почему и как он готовит себя к их достижению?
- Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
- Что кандидат реально хочет в жизни?
- Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
- Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?
- Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
- За сколько дней кандидат сможет продемонстрировать себя на работе?
- Планирует ли кандидат продолжать образование?
- Как кандидат работает в стрессовых условиях?
- Что является наиболее важным для кандидата в работе?
- Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?

Это ускорит знакомство с кандидатом и повысит эффективность и надежность найма. После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

При подборе кандидатов на вакантную должность целесообразно использовать методы оценки и отбора, указанные в таблице 3.1, так как к кандидатам на должность предъявляется широкий спектр требований и необходимо комплексное изучение личностных, профессиональных и других качеств.

Таблица 3.1

Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Методы оценки и отбора				
	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов
1. Интеллект		++	++		
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++	
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++		

6. Личностные способности (психологический портрет)	++	+	+
7: Здоровье и работоспособность	+	+	+
8. Внешний вид и манеры		+	
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)	+	++	

Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод);

+ (часто применяемый метод).

При подборе кадров и расстановке по рабочим местам можно использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем отдельных поручений, временного замещения должности, стажировки и пр.

В ООО «НЗХК-Энергия» необходимо совершенствование работы психолога и применяемых им методик тестирования сотрудников при найме.

Первая стадия – оценка эмоционального состояния кандидата

1. Проведение беседы с кандидатом.

При работе психолога с кандидатами очень важен этап наблюдения за особенностями поведения и внешнего вида обследуемого. Должны насторожить: растерянность, робость, замкнутость, манерность, высокомерие, назойливость, слащавость, отсутствие «чувства дистанции». Во внешнем виде: неопрятность, грубая косметика, вычурность, неряшливость, вульгарность в одежде, экстравагантность, наличие татуировок.

Обращаем внимание на мимические реакции, гримасничание; на особенности речи: его темп, многоречивость, склонность к рассуждательству, односложность в ответах, монотонность, обстоятельность, изменение дикции. Отмечаем особенности внимания (его устойчивость, отвлекаемость, истощаемость), памяти, самооценки, интеллекта.

2. Тест «Продолжи предложение». Следующий этап оценка характерологических особенностей кандидата. Для выявления данных особенностей необходимо использовать опросник Айзенка EPQ и опросник Шмишека для определения типа акцентуации.

Пользуясь методикой Айзенка, можно определить тип темперамента и преобладающие черты характера.

Заключение

Отбор кадров – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата. В большинстве случаев

выбирают человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, основывается на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

В рассмотренном ООО «НЗХК-Энергия» организацию набора персонала осуществляет отдел управления персоналом.

Сначала отдел управления персоналом ООО «НЗХК-Энергия» рассчитывают необходимую дополнительную потребность в кадрах в связи с расширением производства, изменениями технических, маркетинговых программ, сокращением, перепрофилированием производства, изменениями в организации труда и т.д. Также потребность возникает при увольнении работников. Число требуемых работников определяется на основании штатного расписания.

Отбор персонала при найме в ООО «НЗХК-Энергия» проходит в несколько этапов.

- анкетирование;
- анализ анкетных данных;
- собеседование с инспектором по кадрам → принимается предварительное решение;
- собеседование с руководителем структурного подразделения, в котором возникла потребность в персонале.

Окончательное решение о приеме на работу принимает руководитель подразделения и направляет будущего работника в отдел кадров для оформления необходимых документов. Заключение трудового договора и введение в должность является заключительным этапом процесса найма.

Современная организация – это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Все это и требует проведения успешного отбора персонала, а исход неуспешного отбора – это «ускользнувшая выгода, потерянная прибыль». Сегодня, цель отбора – принятие на работу компетентных и заинтересованных сотрудников, что позволит предприятию достичь лучших результатов: увеличить доход и закрепиться на рынке.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Парламентская газета. - 2002. - № 2-5.
2. Аширов Д.А., Резниченко Л.А. Управление персоналом. / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М.: Инфра-М, 2013. - 400 с.
3. Барышев И. С., Иванова Ю. Е. Особенности подбора, найма и адаптации персонала // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 614-617.
4. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». - Ростов на Дону: Феникс. - 2015. - 352 с.
5. Деркач А. А., Калинин И. В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. - М.: Изд-во РАГС. - 2011. - 315 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. - 2014. - 378 с.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород.: Мир. - 2014. - 720 с.
8. Занора В. А. Методика подбора кадров с учетом организационных рисков / В. А. Занора, Л. С. Чернова, Ю. Кузьминская, О. Б. Данченко // Управление проектами и развитие производства: сб. науч. пр. — Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2014. — № 1 (45). — С. 88-94.
9. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. - Иваново: Иван. гос. энер. ун-т., 2012.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М. - 2014. - 680 с.
11. Лысенко Ю. Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших // Отдел кадров. - 2009. - № 3. - С. 19 - 24.
12. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. - М.: Издательство МГУ. - 2015. - 423 с.
13. Панкратова Л.А., Хайруллина Н.Г. Современные технологии отбора кадров // Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ: сборник трудов конференции. - Тюмень, 2014. - С. 484-487.
14. Побегайлов О.А., Воронин А.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров // Инженерный вестник Дона: Северо-Кавказский научный центр высшей школы федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования Южный федеральный университет. -

Ростов-на-Дону., 2012. - С. 150-154.

15. Таалайбекова Э.Т. Технологии отбора и найма персонала // Известия Кыргызского государственного технического университета им. И.Раззакова. - 2016. - №.2. -С. 198-201.

Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 696 с.

1. Филина Ф.Н. Все сложные кадровые вопросы. - М.: ГроссМедиа, 2012. - 380 с.
2. Филкин Ю.Ю., Филкина Л.Ю., Рогова К.А. Отбор персонала при приеме на работу как основа квалифицированных кадров организации // Молодежь и наука. - 2015. -№1. - С. 30-36.
3. Шакирзянова И.М. Современные технологии в комплектовании и отборе кадров для предприятий // Экономические аспекты регионального развития: история и современность: сборник трудов конференции / материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - Елабуга, 2015. - С. 70-72.