

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

*подпись, инициалы, фамилия*

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_

*число*

*месяц*

*год*

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка методов оптимизации системы подбора и отбора персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Отделстрой», г. Пенза)

*(наименование темы)*

Автор работы \_\_\_\_\_ Елина И.О.

*(подпись, инициалы, фамилия)*

Направление подготовки \_\_\_\_\_ 38.03.03 «Управление персоналом»

*(номер, наименование)*

Профиль (направленность) \_\_\_\_\_ «Управление персоналом организации»

Обозначение ВКР-02069059-38.03.03-142239-2018      Группа \_\_\_\_\_ УП-41

*(номер группы)*

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Юдина Т.А.

*(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)*

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Юдина Т.А.

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Елиной Ирина Олеговны  
на тему: «Разработка методов оптимизации системы подбора и отбора персонала (на примере ООО «Отделстрой»)».

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты изучения подбора и отбора персонала в организацию: сущность и особенности подбора и отбора кадров в современных условиях; технология подбора и отбора персонала; ступени подбора и отбора персонала; методика исследования процессов подбора и отбора персонала в организации.

Во второй главе представлены результаты проведённого анализа системы подбора и отбора персонала организации на примере ООО«Отделстрой».

В третьей главе представлены рекомендации по повышению эффективности системы подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх основных глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка, глоссария и приложений.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1.Сущность и особенности подбора и отбора кадров в современных условиях.....	9
1.2.Технология подбора и отбора персонала.....	14
1.3.Ступени подбора и отбора персонала.....	22
1.4.Методика исследования процессов подбора и отбора персонала в организации.....	24
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОТДЕЛСТРОЙ».....	29
2.1. Оценка существующей системы подбора персонала в организации....	31
2.2. Анализ действующей системы отбора персонала.....	36
2.3.Оценка инспектора по кадрам процесса приема на работу в организацию.....	40
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО«ОТДЕЛСТРОЙ».....	43
3.1. Направления повышения эффективности системы подбора и отбора персонала в организацию.....	43
3.2. Рекомендации по проведению собеседования.....	49
3.3. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	54
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
ГЛОССАРИЙ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	

Приложение 1: Анкета «Оценка источников привлечения и особенностей проведения первичного собеседования при отборе персонала в организации».....70

Приложение 2: Опросник для проведения интервью с инспектором отдела кадров ООО«Отделстрой».....74

## ВВЕДЕНИЕ

До 1960-х годов в нашей стране в вопросах подбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала практически ничего не стоило. Изменения в условиях деятельности предприятий выдвинули в качестве общего для всех требования ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих. В последнее время наблюдается тенденция снижения интереса и внимания к проблемам труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка состояния дел в сфере труда - необходимое условие правильного выбора направления и методов реализации мероприятий по оздоровлению экономики.

Кризис сферы труда привел к деформированному поведению персонала в сфере производства. Основная особенность работников в том, что кроме выполнения производственных функций, они являются активной составляющей производственного процесса. Работники могут способствовать росту эффективности производства, могут, относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут противодействовать нововведениям, если они нарушают привычный для них ритм работы. За последние годы работник превратился из «досадной, но не обходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиции.

Прежде всего, сегодня необходимо установить исходный уровень параметров, характеризующих квалификацию сотрудников. Для этого

используются тесты, позволяющие качественно оценить знания и умения сотрудников по отношению к тому, что им предстоит делать в планируемом периоде. Исходные значения параметров квалификации сопоставляются с параметрами, которые необходимы для будущей работы. Выявленное рассогласование исходного и необходимого уровней может быть устранено с помощью различных программ обучения. Каждой из них соответствует определенная стоимость реализации.

В этих условиях необходимо выяснить причины и наметить возможные пути и мероприятия по ликвидации кризиса в сфере труда, в частности касающихся проблем подбора персонала.

Таким образом, тема совершенствования подбора персонала в настоящее время является очень актуальной, т.к. в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность подбора гарантирует качество людских ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа организации «Отделстрой» неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является подбор кадров. Подбор новых работников обеспечивает режим нормального функционирования организации.

Тема совершенствования подбора персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному набору и отбору и найму кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных. Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А.Я.Кибанов, В.А.Дятлов, М.И.Магура, А. В. Бычкова, В.В.Травин, В. В. Кафидов Д.А.Аширов., А.Н.Аверин, Т.Ю.Базаров, Н.П.Беляцкий, В.Р.Веснин, И.Н.Герчикова, А.П.Егоршин, С.В.Иванова, , Т.А.Комиссарова, А.И.Кравченко, М.Б.Курбатова, Е.Б.Моргунов, Е.В.Румянцева, И.О.Тюрина, И.Чумарин, С.В.Шекшня, Г.В.Щекин и др., наиболее известные зарубежные исследователи – А.Маслоу, Ф.Герцберг,

У.Г.Оучи, М.Армстронг, М.Вудкок, Э.Гроув, .Г.Десслер, П.Друкер, Уейн.Р Монди, Дж.Коул, Э.Кристофер, Х.Маккей, Л.Смит, М.Фут и др.

Опираясь на опыт российских и зарубежных исследователей, можно сформулировать основную цель системы управления персоналом: кадровое обеспечение организации, эффективное использование, профессиональное и социальное развитие персонала.

Гипотезой исследования в представленной выпускной квалификационной работе может выступить предположение о том, что процессы подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой» не носят системного характера, требуют оптимизации и повышения их эффективности.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка методов оптимизации системы подбора и отбора персонала в организации.

Для реализации поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические и методические аспекты формирования процессов подбора и отбора персонала;
- изучены сущность и особенности подбора и отбора кадров в современных условиях;
- разработана методика исследования процессов подбора и отбора персонала в организации;
- проанализирована система подбора и отбора персонала организации на примере ООО «Отделстрой»;
- разработаны рекомендации по повышению эффективности системы подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой»;
- представлено экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является персонал ООО «Отделстрой». Данная организация функционирует на строительном рынке с 2006 года. Основным видом ее экономической деятельности является производство штукатурных работ.

Предметом исследования являются процессы подбора и отбора персонала в организации.

При написании работы были использованы следующие методы научного исследования: анализ документов, наблюдение, интервью, анкетирование, методы системного, логического, сравнительного анализа, графического моделирования и т.д.

Научная новизна заключается в том, что основные выводы и рекомендации, разработанные в ходе выполнения работы, дополняют и развивают существующие научные положения относительно подбора и отбора персонала в организации.

Практическая значимость результатов данной работы состоит в том, что ее выводы и рекомендации могут быть использованы отделом по управлению персоналом ООО «Отделстрой» в целях совершенствования системы подбора и отбора персонала. Также результаты исследования могут быть использованы в других организациях аналогичного профиля.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трёх основных глав, выводов и рекомендаций, библиографического списка, глоссария и приложений.

В первой главе данной работы производится описание теоретической базы подбора и отбора персонала, рассматривается порядок действий, начиная от постановки целей и заканчивая оценкой результатов их применения.

Во второй главе представлены результаты проведенного анализа процессов подбора и отбора персонала организации на примере ООО «Отделстрой».

В третьей главе представлены рекомендации по повышению эффективности системы подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой».



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность и особенности подбора и отбора кадров в современных условиях**

В современных условиях рынка качественность подбора и отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации. Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Подбор и отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой подбора и отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному. Подбор и отбор персонала - очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Ошибки при подборе и отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы в организации.<sup>1</sup>

Известный HR-специалист Д. Е. Мякушкин в своём пособии «Отбор и подбор персонала» характеризует подбор и отбор как процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, и последующий выбор из числа претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Рассмотрим точки зрения некоторых авторов о сущности подбора персонала.

Подбор персонала либо рекрутинг — это бизнес-процесс, являющийся одной из главных обязательств HR-менеджеров либо рекрутеров. Также подбор

---

<sup>1</sup> Галина А. Э., Евдокимова К. В. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 343-345. — URL <https://moluch.ru/archive/148/41873/> (дата обращения: 16.01.2018).

персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специальными интернет-сайтами по поиску персонала.<sup>2</sup>

Подбор персонала – услуга, предоставляемая кадровыми агентствами. Подбор персонала содержит в себе сбор резюме, проведение собеседований, оценку возможных служащих. До собеседования у клиента-работодателя доходят только те соискатели, кто имеет больше всех шансов быть устроенным на эту должность. Средняя цена этой услуги – полторы заработной платы грядущего работника.<sup>3</sup>

Подбор персонала - установление идентичности черт работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения либо ротации.

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и довольно редким талантом, которым может владеть управляющий персоналом. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо, а скверные – плохо работают и дурно влияют на окружающих.

Подбор кадров – многоэтажная, кропотливая и непрерывная работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний и умений. Высокая квалификация консультанта по кадрам предполагает знания в области права, экономики, социологии и психологии. Чем большее значение в успехе фирмы приобретают личные качества сотрудников, тем больше потребность в психологических знаниях.

Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу. Подбор наилучших кадров – сложный и

---

<sup>2</sup> Одегов Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата; СПб. [и др.] : Питер - Москва, 2016. - 444 с.

<sup>3</sup> Белалова Е.А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15439>

многоэтапный процесс, включающий научно-обоснованные принципы и методы работы.

Главные задачи кадровых служб могут быть представлены в виде следующих этапов работы с персоналом:

1. Планирование кадров.
2. Вербовка кадров.
3. Отбор кадров.
4. Определение зарплаты и льгот.
5. Профессиональная адаптация.
6. Обучение персонала.
7. Аттестация кадров.
8. Перестановка кадров.
9. Подготовка руководящих кадров.
10. Социальная защита персонала.
11. Юридические и дисциплинарные аспекты.

Для успешного решения указанных задач кадровые службы должны работать в тесном контакте с руководителями всех уровней и узкими специалистами «человековедческих» наук. Руководители лучше всех осведомлены о требованиях, предъявляемых конкретной деятельностью к людям, занимающимся ею, о потребностях в кадрах, о профессиональном мастерстве. В большинстве случаев именно руководители делают запрос кадровым службам о подборе требуемых специалистов. Хорошо, когда руководители понимают при этом круг задач кадровых служб, а специалисты-кадровики обладают коммерческим опытом и хорошо разбираются в каждодневных проблемах своей фирмы. В решении кадровых задач на всех этапах работы необходимы знания в области юриспруденции, экономики, социологии и психологии.

Подбор персонала — специально разработанная система целенаправленных действий по привлечению на вакантное место кандидатов, обладающих качествами, навыками и умениями, необходимыми для достижения целей организации, включающая в себя расчёт потребности в персонале, построение

модели рабочих мест, профессиональный отбор и формирование кадрового резерва.<sup>4</sup>

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах. Общепринята следующая трактовка: «отбор персонала — это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность».<sup>5</sup>

Рассмотрим точки зрения некоторых авторов о сущности отбора персонала.

*Отбор персонала* — это серия мероприятий и действий, заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка места работы.<sup>2</sup>

*Отбор персонала* – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

1. 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. Задача службы персонала – найти такого работника, который в состоянии добиться запланированных результатов.<sup>6</sup>

А.П.Егоршин определяет профессиональный *отбор* персонала как один из наиболее важных этапов *подбора* персонала. Подбор персонала представляет

---

<sup>4</sup> Емцова В. С. Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях розничной торговли // Молодой ученый. — 2017. — №4. — С. 428-431. — URL <https://moluch.ru/archive/138/38833/> (дата обращения: 23.12.2017).

<sup>5</sup> Емцова В. С. Специфика подбора и отбора персонала на предприятиях розничной торговли // Молодой ученый. — 2017. — №4. — С. 428-431. — URL <https://moluch.ru/archive/138/38833/> (дата обращения: 23.12.2017).

<sup>6</sup> Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.

собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.<sup>7</sup>

А.Я.Кибанов определяет отбор персонала как часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражение: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения на службе» и т.п. Отбор кандидатов осуществляется с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов.<sup>8</sup>

Т.Ю.Базаров определяет отбор персонала как систему мероприятий, обеспечивающих формирование необходимого для данного предприятия (фирмы) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры.<sup>9</sup>

Рассмотрим определение отбора персонала, которое дает В.Р.Веснин. *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 или должности. параметры.<sup>10</sup>

И.В.Доронина, обобщив определения отбора персонала разных авторов, предложила свой вариант, который мы возьмем за основу. *Отбор кадров* – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора его из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации,

---

<sup>7</sup> Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин.- Гриф МО РФ, Инфра-М, 2017. -248 с.

<sup>8</sup> Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.

<sup>9</sup> Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. -239 с.

<sup>10</sup> Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.

специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. В процессе отбора персонала происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований организации.<sup>11</sup>

Отбор кадров должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом. Отбор кадров не является изолированной функцией, он должен быть взаимосвязан со всеми другими функциями персонала, чтобы не превратиться в самоцель.

Отбор персонала требует комплексного подхода и предполагает решение следующих задач. Это определение потребности в персонале с учетом основных целей организации; получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность; установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы; определение личностных и деловых качеств; поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов; определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности; обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

## **1.2. Технология подбора и отбора персонала**

Подбор персонала – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата.

Поиск и отбор профессионалов не является четкой, досконально отработанной механической операцией, а представляет собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальный проект. Здесь важно учитывать не только возраст, опыт и навыки соискателя, но и прочувствовать атмосферу, складывающуюся в коллективе, знать нюансы работы каждого из существующих на предприятии

---

<sup>11</sup> Доронина И.В. Развитие персонала: Учеб. пособие/ И.В. Доронина.- Новосибирск: СибАГС, 2005. – 140 с.

отделов. Все это нужно для того, чтобы найти достойного кандидата на открывшуюся вакансию.<sup>12</sup>

Итак, какие же технологии часто применяются при подборе кадров?

Рекрутинг. Это способ отбора кандидатов на самые распространенные профессии. Как правило, сюда относятся специалисты линейного уровня.

Сама технология заключается в верном описании открывшейся вакансии и размещении ее там, где это увидит как можно большее количество соискателей на вакантную должность. Основной упор в данном случае делается на тех, кто находится в активном поиске работы.

Executive Search. По данной технологии или методике подбирается персонал на средние или высшие должности – руководители отделов, директора предприятий. Также ищутся специалисты редких профессий.

Executive Search, в отличие от рекрутинга, подразумевает активный поиск кандидатов, даже если они сейчас не находятся в поиске работы. Это наиболее эффективная технология, часто используемая частными кадровыми и консалтинговыми агентствами.

Headhunting. Такая технология является самой сложной и затратной. Headhunting предполагает «переманивание» конкретного специалиста в определенной области из одной организации в другую. Часто здесь не обойтись без услуг сторонних компаний, поскольку процесс переговоров довольно сложен и требует определенных навыков.

В данном случае специалист определяется заказчиком. Им устанавливаются и все условия, на которые готова пойти компания ради этого профессионала.

Скрининг. Это самый быстрый и малобюджетный способ отбора соискателей. По этой технологии отбора персонала кандидат оценивается только по некоторым формальным признакам. Личностные качества и психологические особенности претендентов на должность не исследуются.

---

<sup>12</sup> Дикусарова М. Ю., Жилина М. В., Зубкова И. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 99-101.

Скрининг проводится в течение 1-10 дней. С помощью данной технологии, как правило, отбирается подбор персонала младшего звена – секретари, менеджеры, бухгалтеры, продавцы, водители. От сотрудников таких профессий, как правило, не ждут специфических умений.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:<sup>13</sup>

- Предварительное интервью
- Заполнение бланка заявления и анкеты
- Тестирование
- Диагностическое интервью (собеседование)
- Проверка рекомендаций и послужного списка
- Медицинское обследование
- Принятие окончательного решения

1. Предварительное интервью. Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе). Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая заработная плата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

2. Заполнение анкеты. Претенденты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления или анкету. Ту же последовательность используют и вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на

---

<sup>13</sup> Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.



производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.). Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

3. Тестирование. Одним из методов используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Тест – это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном предлагаемых кандидатам на экране компьютера. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выделяет результат. Виды тестов:<sup>14</sup>

- тесты на способности и склонности (математические, логические и др.);
- психомоторные тесты (ловкость пальцев рук и др.);
- тесты на профессиональные знания и опыт;
- графологические тесты;
- проективные методики;
- личностные опросники;
- тесты на интересы.

---

<sup>14</sup> Сухойван, Е. Документирование бизнес-процесса поиска и подбора персонала / Екатерина Сухойван. - Москва:Гостехиздат, 2014. - 170 с

Из обширного арсенала тестов активно используются не более двух десятков. Сейчас все тестовые методики можно условно поделить на две большие группы: тесты, прошедшие испытание временем и применяемые до сих пор, и тесты, которые используют редко. К первой категории относятся тесты для комплексной оценки психодиагностических черт; оценки отдельных личностных черт, психических состояний и функций; социально-психологической оценки коллектива. Как правило, эти психологические тесты адаптированы и стандартизированы для использования в России.

Ко второй категории тестов, не прошедших испытание временем и поэтому редко применяемых, относятся проективные методики (например, рисуночные тесты). По словам психологов, они субъективны, важен не сам результат тестирования, а то, как человек его проходит, как рассуждает. Не маловажно и кто занимается интерпретацией результатов проективных тестов. Также редко используются корректурные пробы для определения внимания, концентрации и переключения у бухгалтеров и кассиров. Вместо этих методик применяются профессиональные тесты для финансистов, бухгалтеров, юристов, экономистов, программистов и т.д.

Отдельно стоят тесты способностей – методики, диагностирующие уровень развития общих и специальных способностей, определяющих успех обучения, профессиональной деятельности и творчества. Такие тесты не применяются в бизнесе из-за своей сложности и отсутствия высококвалифицированных профессиональных психологов, способных работать с такими методиками. Эти тесты применяются (вполне успешно) в разного рода спецслужбах ведущих государств мира. Некоторые компании используют при работе с персоналом свои специально разработанные тесты.

Достоинства проведения тестирования: объективность, оперативность, нацеленность. Недостатки: тестирование требует определенной подготовки аппликанта; данные, полученные в ходе тестирования, могут использоваться только на настоящий момент.

#### 4. Диагностическое интервью (собеседование)

Интервью является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и др. Многие организации используют в роли интервьюеров квалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это особенно важно и в той связи, что последние годы публикуется достаточно много пособий для лиц, ищущих работу, о том, как наилучшим образом выдержать интервью и произвести хорошее впечатление при приеме на работу. Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или в несколько этапов.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью:<sup>15</sup>

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- слабо формализованное (где используются не вопросы, а темы для обсуждения);
- стресс-интервью (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);
- один на один.

---

<sup>15</sup> Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- открытые (это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками);
- прямые или закрытые (предполагают ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений);
- наводящие (это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается);
- рефлексивные (нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают);
- косвенные.

Умение использовать различные типы вопросов, стремление избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата.<sup>16</sup>

##### 5. Проверки рекомендаций и послужного списка

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать.

Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённым перечню качеств.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 632-634. — URL <https://moluch.ru/archive/112/28510/>

<sup>17</sup> Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

#### 6. Медицинский осмотр

Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие:

- необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;
- необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных болезней;
- необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра является генетический отбор, предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Например, заявитель с повышенной чувствительностью организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеивается в процессе отбора. В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов, связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка, так и медико-биологического, так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными.

#### 7. Решение о приеме кандидата на работу

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и

следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе принятия окончательного решения.

Система оценки кандидатов. Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:<sup>18</sup>

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Таким образом, отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека, наиболее успешно прошедшего все ступени отбора или включением в резерв организации, в крайнем случае, отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

### **1.3. Ступени подбора и отбора персонала**

После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование кандидата начинается самый ответственный период для кадровых служб - период отбора персонала, который включает несколько последовательных ступеней.

---

<sup>18</sup> Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

Ступень 1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных.

Претенденты, прошедшие предварительный отбор, оформляют в установленном порядке резюме, автобиографию и заполняют анкету.

Ступень 2. Анализ рекомендаций и послужного списка.

На этой ступени тщательно изучается и анализируется послужной список каждого претендента и подготавливаются вопросы для собеседования. На этой стадии могут потребоваться отзывы с предыдущего места работы (особенно для управленческих должностей).

Ступень 3. Собеседование.

Цель беседы - сбор необходимых сведений о лично - деловых качествах кандидата. По результатам собеседования отбираются лица, удовлетворяющие по формальным показателям определенным квалификационным требованиям. Во время собеседования следует обратить внимание на внешний вид кандидата (стиль одежды, умение держаться осанка), культуру поведения (жестикуляция, мимика, манеры), культуру речи (умение формировать и формулировать мысли), умение слушать, общую стратегию поведения при собеседовании (активность и заинтересованность; зависимость от собеседника и неуверенность в себе; независимость и доминирование).

Ступень 4. Освидетельствование профессиональной пригодности.

Освидетельствование профессиональной пригодности проводится при отборе персонала в процессе найма, а также может осуществляться периодически для работающих сотрудников при их аттестации и отборе в резерв на выдвижение по служебной лестнице. Профессиональная пригодность - это соответствие работника по профессиональным качествам требованиям конкретного рабочего места, должностным обязанностям.

Ступень 5. Медицинский контроль и аппаратные исследования.

Для многих производств требуется специальный медицинский контроль его работников. Поэтому все претенденты на занятие рабочего места проходят медицинский контроль по параметрам, установленным для работников

определенных профессий, должностей. А также для избежания возможных недоразумений, например случаев подачи работниками жалоб по поводу компенсаций потери здоровья на производстве, а также для предотвращения приема переносчиков инфекционных болезней.

Степень 6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.

На этой стадии специальной комиссией по профессиональному отбору тщательно анализируются результаты оценок предыдущих ступеней и подготавливаются заключения о профессиональной пригодности кандидатов по всем качествам, включая личностные.

Степень 7. Принятие решения о найме на работу.

На этой стадии выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность, принимается окончательное решение о его найме и оформляются все необходимые документы (контракт, приказ и т.д.).

Таким образом, на каждой ступени отбора отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определенным требованиям. Использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала.

#### **1.4.Методика исследования процессов подбора и отбора персонала в организации**

Главной целью исследования является выявление, какими методами подбора и отбора персонала пользуется руководитель данной организации, чтобы поддерживать и развивать её, приносить прибыль, грамотно руководя своими подчинёнными.

К задачам исследования, проведенного в рамках выпускной работы, можно отнести следующие:

- проанализировать систему подбора и отбора персонала ООО«Отделстрой»;

- провести оценку существующей системы подбора и отбора персонала ООО «Отделстрой»;



- обработать полученные в ходе исследования данные и сформулировать основные выводы.

Объектом исследования является персонал ООО «Отделстрой». Основным видом экономической деятельности данной организации является производство штукатурных работ.

Предметом исследования являются процессы подбора и отбора персонала в организации.

При написании работы были использованы следующие методы научного исследования: анализ документов, наблюдение, интервью, анкетирование, методы системного, логического, сравнительного анализа, графического моделирования и т.д.

Анкетный опрос будет проведен среди различных категорий персонала исследуемой организации (управленческий персонал, специалисты, рабочие). Общая численность респондентов, которых планируется привлечь к исследованию, составит 50 человек.

При проведении исследования на примере ООО «Отделстрой» для получения данных применялся анкетный опрос.

Анкетирование — метод массового сбора материала с помощью анкеты. Анкета является основным инструментом опроса и представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики изучаемого объекта.

Анкета – самое распространённое орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы.

Анкета заполняется опрашиваемым самостоятельно, поэтому ее конструкция и все комментарии должны быть предельно ясны для респондента .

Обычная последовательность смысловых разделов такова:

1. Введение, в котором указано: кто и для чего проводит опрос, как будут использоваться данные; если требуется по содержанию вопросов, - гарантия анонимности информации, инструкция по заполнению анкеты и способе ее возврата.

2. Вступительные вопросы выполняют две функции: заинтересовать респондента и максимально облегчить ему включение в работу. Поэтому в начале текста ни в коем случае не должны появляться трудные и беспокоящие вопросы.

3. Заключительные вопросы по содержанию темы должны быть относительно нетрудными, так как надо учесть, что работая с анкетой, люди постепенно утомляются.

4. «Паспортичка» занимает последнюю страницу. Она лаконична, не требует особого напряжения и свидетельствует о завершении опроса.

5. Обычно в заключении выражают благодарность за сотрудничество и проведение опроса.

Анкетные опросы классифицируются прежде всего по содержанию и конструкции задаваемых вопросов. В бакалаврской работе в анкете использовались, в основном, закрытые анкетные вопросы, в которых все варианты ответов предусмотрены заранее.

Анкета требует тщательной разработки, апробирования, и устранения выявленных недостатков до начала её широкого использования. Поэтому после составления анкет необходимо проведение пробного исследования для устранения недочетов.

Исследование включает три этапа анкетного опроса:

- Разработка анкеты, размножение определенное количество экземпляров.
- Опрос респондентов.
- Статистическая обработка данных полученных в ходе опроса на основе анализа.

Предлагаемая респондентам анкета состоит из 4 блоков: первый блок – «Анализ системы подбора персонала в организацию»; второй блок – «анализ

системы отбора персонала в организацию», третий блок – краткая информация о сотрудниках, четвертый блок – интервью со специалистом по кадрам ООО «Отделстрой».

Анкета включает 36 вопросов закрытого типа. Вопросы анкеты направлены на выявление удовлетворённости респондентов процедурой приема на работу в организацию; как соискатель узнал о вакансии; как с ним общались при собеседовании; как долго продолжалось собеседование и др.

Таким образом, в рамках первой главы выпускной работы были рассмотрены теоретические и методические аспекты формирования процессов подбора и отбора персонала в организации, в результате чего можно сформулировать следующие выводы:

1. Представлены особенности подбора и отбора кадров в современных условиях. Подбор и отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой подбора и отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному. Подбор и отбор персонала - очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Ошибки при подборе и отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы в организации.

2. Изучены технологии подбора и отбора персонала. Подбор персонала – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата. Поиск и отбор профессионалов не является четкой, досконально отработанной механической операцией, а представляет собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальный проект. Здесь важно учитывать не только возраст, опыт и навыки соискателя, но и прочувствовать атмосферу, складывающуюся в коллективе, знать нюансы работы каждого из существующих на предприятии отделов. Все это нужно для того, чтобы найти достойного кандидата на открывшуюся вакансию.

3. Рассмотрены ступени подбора и отбора персонала. После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование кандидата начинается самый ответственный период для кадровых служб - период отбора персонала, который включает несколько последовательных ступеней. В параграфе я представила 7 ступеней подбора и отбора персонала в организацию. Такие как: оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных; анализ рекомендаций и послужного списка; собеседование; освидетельствование профессиональной пригодности и др. Использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала.

4. Разработана методика исследования процессов подбора и отбора персонала в организации, с помощью которой будут выявлены методы подбора и отбора персонала, используемые руководителем ООО «Отделстрой» в процессе управления персоналом организации.

Результаты проведенного исследования процессов подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой» представлены в рамках второй главы выпускной работы.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ОТДЕЛСТРОЙ»**

ООО «Отделстрой» зарегистрирована 26 октября 2006 года, регистратор — Инспекция ФНС России по Ленинскому району г. Пензы. Компания ООО "Отделстрой" находится по адресу: 440008, г. Пенза, ул. Пушкина, дом 45. Основным видом деятельности является: "Производство штукатурных работ". Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям: "Производство общестроительных работ по возведению зданий", "Производство электромонтажных работ".

Руководитель компании — Вадим Александрович Федосеев. Тип собственности — частная собственность. Общая численность персонала составляет всего 189 человек, в том числе 15 управленческого персонала, 8 ИТР, 166 рабочие.

Располагая современным оборудованием, используя лучшие материалы и современные отечественные и зарубежные технологии, ООО «Отделстрой» обеспечивает высокое качество строительных и ремонтных работ в кратчайшие сроки.

В своей работе неукоснительно соблюдают законодательные акты РФ, а также строительные нормы и правила. Коллектив ООО "Отделстрой" состоит из профессионалов, обладающих многолетним опытом в строительной отрасли.

Применяя индивидуальный подход к своим клиентам, компания предлагает удобные и взаимовыгодные варианты сотрудничества.

Основной вид деятельности – производство электромонтажных работ.

Дополнительные виды деятельности:

- Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- Производство прочих отделочных и завершающих работ;
- Производство штукатурных работ;
- Строительство жилых и нежилых зданий;

- Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- Производство прочих строительно-монтажных работ;
- Работы столярные и плотничные;
- Работы по устройству покрытий полов и облицовке стен;
- Производство малярных и стекольных работ;
- Работы гидроизоляционные;
- Торговля оптовая неспециализированная;
- Предоставление посреднических услуг при купле-продаже жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- Предоставление посреднических услуг по аренде жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- Предоставление консультационных услуг при купле-продаже жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- Предоставление консультационных услуг по аренде жилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе.

Важным моментом при создании любой организации является выбор оптимальной организационной структуры, которая включает в себя все отделы и управления организации, а также связи между структурными единицами. На рисунке 1 представлена организационная структура ООО «Отделстрой».

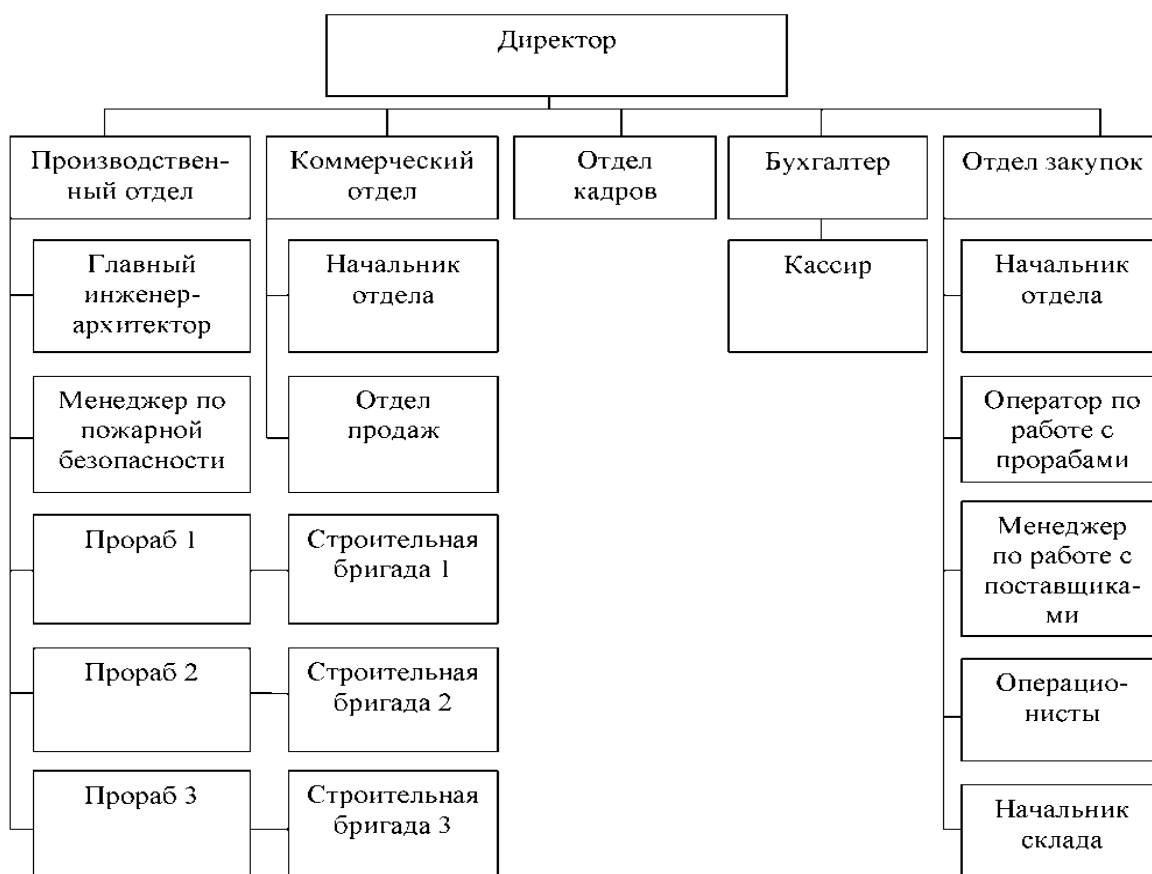


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Отделстрой»

## 2.1. Оценка существующей системы подбора персонала в организации

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Обычно до того, как кандидат будет допущен к собеседованию, он заполняет анкету.

При проведении исследования на тему «Разработка методов оптимизации системы подбора и отбора персонала» было опрошено 50 человек из числа сотрудников ООО «Отделстрой».

Представим характеристику респондентов. Половой состав опрошенных можно охарактеризовать следующим образом: 40 мужчин (80%) и 10 женщин (20%) (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Пол опрошенных

Возрастной состав респондентов распределился следующим образом: наибольшая часть опрошенных представляет возрастную группу 46-60 лет – 60% (30 респондентов), вторая по численности группа – 31-45 лет – 20% (10 респондентов), третья и четвертая по 10% (по 5 респондентов) (рис. 2.3).

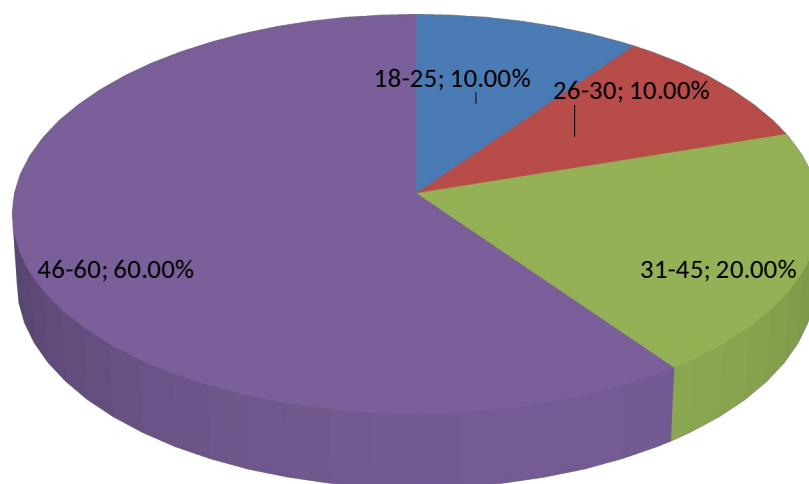


Рис. 2.3. Возраст респондентов

Как показывают приведенные данные, значительная часть сотрудников ООО «Отделстрой» имеет высшее образование (рис. 2.4)





Рис. 2.4. Образование сотрудников ООО «Отделстрой»

При ответе на вопрос «К какой категории персонала Вы относитесь» ответы распределились следующим образом (рис. 2.5) Большая часть сотрудников строительной организации это работники, относящиеся к категории рабочих (маляры, плиточники, штукатуры и др.), их численность составляет 26 человек из 50 (52%), специалистов – 8 человек (16%), руководителей низового звена – 6 человек (12%), руководителей среднего звена – 5 человек (10%), руководителей высшего звена – 4 человека (8%) и собственники – 1 человек (2%).

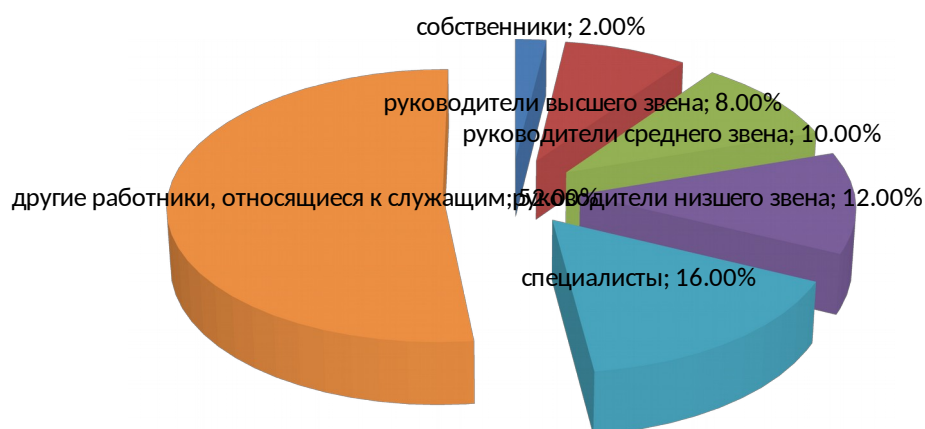


Рис. 2.5. Категории персонала, к которым относятся респонденты

Для того, чтобы оценить систему подбора персонала в ООО «Отделстрой», респондентам был задан вопрос о том, из каких источников они узнали о существующей вакансии в данной организации.

Большинство соискателей узнали о вакансии из интернета, это 38 человек (76%); пятеро человек (10%) узнали о вакансии от знакомых; 7 человек (14%) из объявлений в газете. Следовательно, самый эффективный способ поиска потенциального кандидата, является, интернет.



Рис. 2.6. Информация о вакантной должности

Информационный сайт компании позволяет потенциальным кандидатам на вакантные должности узнать, чем занимается компания, ее достижения и т.д. И следующим вопросом был: «Достаточно ли полная информация представлена на сайте нашей компании?» (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Информативность сайта ООО «Отделстрой»

Варианты ответов	Кол-во ответов, чел.	Кол-во ответивших, %
Вполне	15	30
Да, но не совсем	9	18
Нет, сайт мог бы содержать больше информации	26	52
Всего:	50	100

Исходя из полученных данных, можно судить о том, что информация на сайте компании не совсем полная, стоит его доработать, чтобы повысить

репутацию компании и привлечь более профессиональных кандидатов на вакантные должности.

Как мы уже выяснили самый популярный способ поиска работы, является интернет. Поэтому респондентов также спросили о том, какие сайты они чаще всего посещали для поиска работы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Наиболее посещаемые респондентами сайты для поиска работы

Варианты ответов	Кол-во ответов, чел.	%	Кол-во ответивших,
SuperJob	22	44	
HH.ru	8	16	
BazarPNZ	17	34	
Сайты в соц. сетях	3	6	
Всего:	50	100	

Таким образом, самый популярный сайт для поиска работы – SuperJob.

Подводя итог, можно сказать, что большинство потенциальных кандидатов на должность узнают о вакансии из интернета. ООО «Отделстрой» необходимо доработать имеющиеся недочеты на сайте компании, сделать его более информативным, это будет способствовать повышению, в том числе, репутации компании. А для быстрого поиска персонала необходимо использовать сайты «SuperJob» и «BazarPNZ».

Ответы на следующий вопрос анкеты помогли выявить критерии, по которым сотрудники выбрали ООО «Отделстрой» (рис. 2.7).

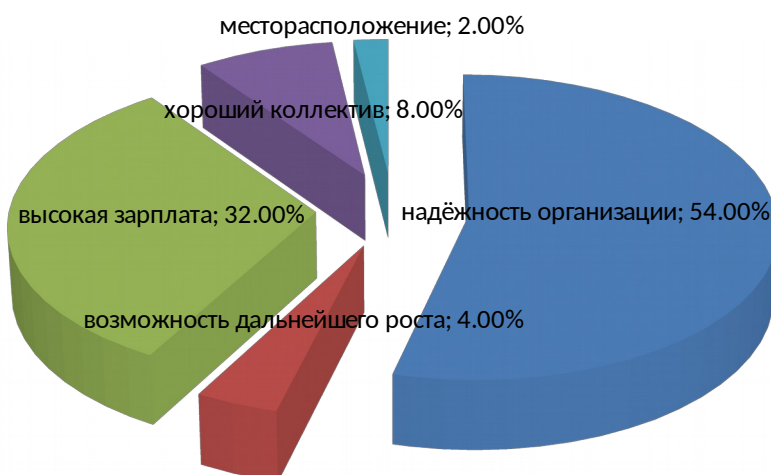


Рис. 2.7. Критерии выбора организации.

Как видно из результатов опроса, многие сотрудники посчитали ООО«Отделстрой», ознакомившись с информацией о нем, организацией с хорошей репутацией, надёжной, занимающей устойчивое положение на строительном рынке. Так ответили 27 человек (54 %). 16 человек (32%) из числа опрошенных привлекла высокая зарплата.

## 2.2. Анализ действующей системы отбора персонала

В данном пункте выпускной работы проанализируем действующую систему отбора персонала в ООО «Отделстрой». Важную роль в этом процессе играет проведение собеседование с потенциальным работником.

Для выявления удовлетворённостью сотрудниками собеседованием, был задан вопрос: «Как с Вами общались наши сотрудники во время Вашего первого визита?» (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

### Оценка респондентами первичного собеседования

Варианты ответов	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Очень приветливо	7	14
Дружелюбно	9	18
Нормально, у меня нет особых впечатлений	34	68
Не слишком приветливо	0	0
Очень не приветливо	0	0
Всего:	50	100

Исходя из обработанных данных, видно, что для большинства респондентов первая встреча с будущими коллегами никакое впечатление не произвела.

Насколько профессионально ведет себя представитель компании на собеседовании, тем больше он к себе располагает соискателя. Респондентам было

предложено ответить на вопрос: «Представитель нашей компании вел себя профессионально?» (рис. 2.8).

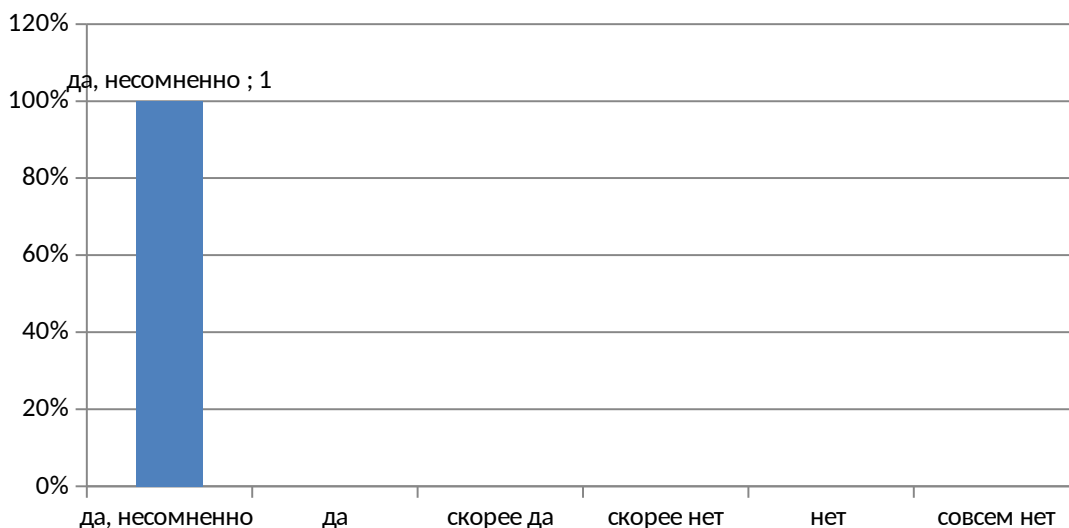


Рис. 2.8. Профессиональность сотрудника, проводившего собеседование

Все респонденты ответили, что человек, проводивший с ними собеседование, был профессионалом в своей деятельности.

Интервьюеру следует избегать затянутого собеседования, поскольку это может вызвать льстивые, или определенным образом, ориентированные ответы. Оптимальным временем индивидуального собеседования, считается, 10-15 мин. На вопрос «Насколько продолжительным Вы считаете собеседование при приеме на работу с представителем нашей компании?» получены следующие ответы (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Продолжительность собеседования

Варианты ответов	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Слишком короткое (2-5 мин.)	0	0
Нормальное (10-15 мин.)	31	62
Продолжительное (15-30 мин.)	19	38

Слишком затянутое (30-60 мин.)	0	0
Всего:	50	100

Оптимальной продолжительностью собеседования считается от 10 до 15 минут. Собеседование для 62% респондентов проводилось в пределах нормы, для 38% опрошенных оно продолжалось от 15 до 30 минут.

Конкретную информацию о фирме лучше всего давать в конце собеседования, отвечая на вопросы кандидата, если кандидат задал этот вопрос, значит он заинтересован в трудоустройстве в данную организацию. На следующий вопрос «Насколько подробно объяснил Вам представитель нашей компании содержание работы, которой Вы интересовались?», респонденты ответили следующим образом (рис. 2.10).

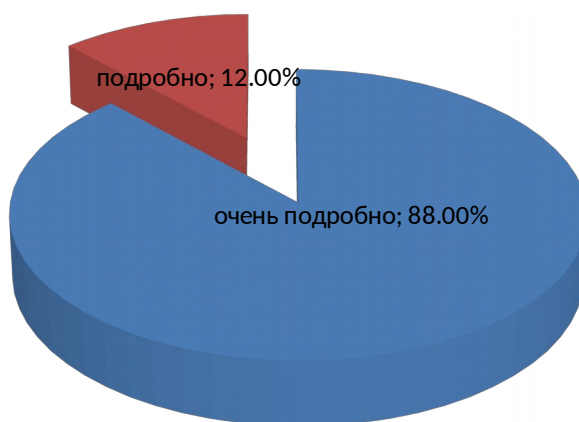


Рис. 2.10. Полнота информации о компании на собеседовании

На собеседовании ответили на все волнующие вопросы кандидата в 100% случаев.

На принятие решения уходит довольно много времени, вне зависимости от того, взяла ли фирма человека или нет, следует дать ему ответ, как положительный, так и отрицательный. Как правило, на это уходит от 1 до 2 недель, но еще влияет фактор срочности принятия на работу человека. Проанализировав ответы респондентов на вопрос: «Как быстро Вы получили ответ о приеме на работу?», были получены следующие данные (табл. 2.5).

Таблица 2.5

## Время ожидания ответа от организации

Варианты ответов	Кол-во ответивших, чел.	%	Кол-во ответивших,
К вечеру	2		4
Спустя 1-2 дня	32		64
Спустя 2-3 дня	16		32
Спустя 3-7 дней	0		0
Всего:	50		100

Кандидаты в большинстве случаев достаточно часто узнают, что их приняли на работу, спустя 1-2 дня.

Зная мнение других людей о собеседовании, можно выявить общие ошибки, поэтому следующий вопрос формулировался таким образом: «Насколько Вы были в общем довольны процедурой приема на работу в компанию?» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

## Удовлетворённость собеседованием в целом

Варианты ответов	Кол-во ответивших, чел	%	Кол-во ответивших,
Очень доволен/льна	0		0
Доволен/льна	43		86
Скорее доволен/льна	0		0
Нормально	7		14
Скорее недоволен/льна	0		0
Недоволен/льна	0		0
Полностью недоволен/льна	0		0
Всего:	50		100

Таким образом, в результате опроса можно сформулировать следующие выводы. Респонденты считают, что в целом собеседования проводятся на высоком уровне. Кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу. На собеседовании ответили на все волнующие вопросы кандидата, сотрудник, проводивший собеседование, был профессионалом. По

времени собеседование занимало от 10-15 минут. С большинством кандидатов специалист по кадрам фирмы общался очень приветливо.

В заключении можно сказать, что при привлечении кандидатов на вакантные должности ООО «Отделстрой» рекомендуется активнее использовать информацию о собственной организации: логотипы, атрибутику, сведения об основной деятельности, указание на количество лет работы на рынке и другие индикаторы стабильности. Также следует указывать на возможность получения достойной оплаты труда, возможности самореализации и профессионального роста. Размещение имиджевых материалов в тех изданиях, где размещаются объявления о найме способно реально увеличить количество желающих работать в организации, увеличить уровень требований к квалификации кандидатов.

После проведения этапа отбора, при мотивировании персонала на выход в компанию следует больше говорить о коллективе, корпоративных традициях, рабочей атмосфере, возможности применять имеющиеся знания и навыки, расти вместе с ростом компании.

### **2.3. Оценка, данная инспектором по кадрам, процесса приема на работу в организацию**

Для того, чтобы получить информацию о существующей системе подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой» со стороны самой организации, было проведено интервью с инспектором отдела кадров. Для этого был составлен перечень вопросов, ответы на которые представлены в таблице 2.7.

В ходе интервью удалось выяснить, что стаж специалиста в данной сфере – более 15 лет. В ООО «Отделстрой» сотрудница работает 12 лет, то есть с момента основания компании.

По мнению инспектора по кадрам ООО «Отделстрой», можно сделать вывод, что собеседования проводятся на хорошем уровне, в основном индивидуальные, что позволяет установить хороший контакт с соискателем, обсудить большое количество вопросов за достаточно короткий промежуток времени. Однако, не исключены ошибки в оценке, связанные с субъективизмом



интервьюера, ошибки "по контрасту" и т.д., поэтому рекомендуется проводить групповые собеседования. Групповое интервью обладает существенными плюсами, которые заключаются в следующем: экономия времени при отборе подходящих кандидатур; сокращается время адаптации сотрудников на новом рабочем месте; есть возможность дать предварительную оценку соответствия того или иного кандидата, должности, на которую он претендует.

Таблица 2.7

Результаты интервью с инспектором отдела кадров ООО «Отделстрой»

Вопросы	Ответы
Ваш пол	Женский
Ваш возраст	55
Общий стаж профессиональной деятельности	Более 15 лет
Стаж работы в ООО «Отделстрой»	12 лет
Стаж работы в данной должности	Более 15 лет
Уровень образования	Два высших
Насколько продолжительным проходит собеседование с соискателем при приеме на работу?	Нормальное(10-15 мин.)
Какое собеседование Вы проводите при приёме на работу?	Индивидуальное
Насколько подробно объясняете содержание работы, которой интересуется потенциальный сотрудник организации?	Подробно
Как быстро соискатель получает ответ о приёме на работу?	Спустя 1-2 дня
Чем Вас привлекает Ваша профессия?	Отдел кадров в своей работе руководствуется Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами, регулирующими трудовое право. Также учитываются нормативные методические документы по кадровому делопроизводству и

	уставу организации. Это мне и нравится в своей работе.
Что является самым сложным в Вашей профессии?	Самое сложное это не только вести диалог с людьми, но и найти общий язык с персоналом.
Довольны ли Вы, что выбрали когда-то эту профессию?	Да, безусловно, эта профессия и по сей день является практически востребованной.
Нужны ли какие-то особые качества человеку, который решил стать специалистом в этой области?	Обязательно. Человек должен быть вежливым, стрессоустойчивым, трудолюбивым и терпеливым.

После проведения собеседования, кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу. Информация, полученная на собеседованиях, достаточно быстро принимается, а управленческие решения не заставляют ждать.

Таким образом, проведя анализ системы подбора и отбора персонала и проанализировав интервью с инспектором по кадрам ООО «Отделстрой» можно сказать, что при привлечении кандидатов на вакантные должности ООО «Отделстрой» рекомендуется активнее использовать информацию о собственной организации: логотипы, атрибутику, сведения об основной деятельности, указание на количество лет работы на рынке и другие индикаторы стабильности. Также следует указывать на возможность получение достойной оплаты труда, возможности самореализации и профессионального роста. Размещение имиджевых материалов в тех изданиях, где размещаются объявления о найме способно реально увеличить количество желающих работать в организации, увеличить уровень требований к квалификации кандидатов.

После проведения этапа отбора, при мотивировании персонала на выход в компанию следует больше говорить о коллективе, корпоративных традициях, рабочей атмосфере, возможности применять имеющиеся знания и навыки, расти вместе с ростом компании.

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОТДЕЛСТРОЙ»**

#### **3.1. Направления повышения эффективности системы подбора и отбора персонала в организацию**

Для совершенствования системы подбора и отбора персонала в ООО«Отделстрой» возможно использовать ряд следующих мероприятий.

1. Проведение ориентации принимаемых на работу сотрудников.

Заключительным этапом подбора персонала является прием кандидата на вакантное рабочее место. После того, как прием осуществлен, и новый работник приходит в организацию, начинается этап адаптации.

В системе управления персоналом существует такое понятие, как профессиональная ориентация и многие ученые спорят - в рамках какого этапа она осуществляется. Одни относят профессиональную ориентацию к этапу подбора персонала, другие - к этапу адаптации. Однозначного мнения на сегодняшний день не существует.

В рамках данной работы будем считать, что ориентация вновь принимаемых сотрудников относится к этапу подбора персонала.

Когда работник приходит в новую организацию, он в любом случае попадает в незнакомую для себя среду и важно помочь ему не растеряться и с минимальным временным периодом влиться в организацию и коллектив.

Профессиональная ориентация - первоначальное знакомство нового сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Адаптация - процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Из этого следует, что, профессиональная ориентация предшествует адаптации. Период профессиональной ориентации в среднем - неделя с момента прихода работника в

новую организацию, период адаптации - 6 месяцев при условии, что в организации разработаны эффективные программы адаптации.

В интересах руководства организации, чтобы каждый вновь принятый сотрудник как можно более быстро стал частью коллектива, так как только в этом случае он будет работать с максимальной эффективностью. Поэтому предлагается проведение эффективной и своевременной ориентации вновь принятых работников.

Для более точного и эффективного выполнения программы ориентации предлагается обозначить этапы для ее проведения и выделить обязанности субъектов ориентации, которые отражены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Этапы и субъекты ориентации принимаемых работников в  
ООО«Отделстрой»

Этапы профессиональной ориентации	Обязанности	
	Непосредственного руководителя	Инспектора по кадрам
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Из таблицы 3.1 видно, что субъектами профессиональной ориентации являются непосредственные руководители и специалисты отдела кадров.

## 2. Внедрение новых методов отбора персонала.

Применение традиционных методов для оценки кандидатов при отборе персонала не всегда эффективно. Определение соответствия личности кандидата

критериям конкретной должности - достаточно сложный психодиагностический процесс. В процессе собеседования и интервью возможно выявить ряд наиболее значимых особенностей личности, однако в этом случае оценка может иметь субъективный оттенок. Тестирование показывает лишь отдельные параметры личности, собрать которые в единый психологический портрет под силу только опытному специалисту-психологу.

Таким образом, для того, чтобы отбор персонала был наиболее эффективен, рекомендуется наряду с традиционными применять новые методы, которые имитируют через компьютеризацию целостную картину профессиональной деятельности. Это позволяет увидеть степень развития конкретных знаний, умений и навыков, а также определенных моделей поведения, причем в непосредственной и неразрывной связи с конкретным видом деятельности, что позволяет избежать ошибки и уточнить методы оценки персонала на этапе отбора. Это обусловлено тем, что данные методы позволяют видеть человека в конкретной ситуации, максимально приближенной к практике и, получить результаты значительно надежнее психологического тестирования.

Итак, рекомендуется внедрить следующие активные методы отбора персонала:

- Деловая игра. Оценка кандидата происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной (как правило, управленческой) деятельности участников. В деловой игре основной упор делается на моделировании организационной реальности. В ходе деловой игры имитируются реальные механизмы управления и процессы, при этом моделируемая система рассматривается как динамическая. Решение, принимаемое участниками деловой игры на основе исходной информации, воздействует на модель объекта управления, вызывая изменение его исходного состояния. Деловая игра применима, как правило, при отборе руководящих должностей Департамента и позволит увидеть стиль и характер взаимодействия и руководства, уровень компетентности в вопросах управления, навыки

стратегического планирования и реализации административных функций, принятия решений.<sup>19</sup>

· Кейс-стади, в его основе лежит анализ конкретных практических ситуаций (кейсов). Сущность данного метода заключается в том, что кандидаты знакомятся с описанием ситуации, отражающей определенные аспекты профессиональной деятельности сотрудника или в целом состояние организации. В данном случае, дается подробное описание событий, реально имевших место (сообщается вся значимая для анализа информация) или вымышленных, но достаточно реально отражающих условия задачи. Ситуация может содержать указание на отношения и поведение участников событий - в виде высказываний, описания их действий и т.п. При анализе кейса кандидату необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить пути ее решения.

· Баскет-метод. В основе данного метода лежит имитация ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителя. Кандидату предлагается выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе документы (письма, докладные записки, факсы, отчеты и т.п.) и совершить по ним некоторые действия. Кроме того, кандидат получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Задание можно усложнить, включив в него телефонные звонки, различные помехи, появление посетителей, незапланированные встречи и т.д. Данный метод позволит оценить уровень развития способности кандидата к анализу, отбору наиболее важных фактов и их классификации с учетом важности и срочности, навыки оперативного принятия решений в процессе реализации управленческой деятельности, понимание приоритетов в принятии решений и навыки делегирования полномочий.

---

<sup>19</sup> Дикусарова М. Ю., Жилина М. В., Зубкова И. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 99-101.

Таким образом, использование таких методов наряду с традиционными позволяет, с одной стороны, в достаточной степени повысить гибкость эффективности отбора, а с другой - существенно минимизировать затраты.

### 3. Стажировка выпускников колледжей/вузов без опыта работы.

Один из критериев подбора и приема в ООО «Отделстрой» - это требование к стажу работы. Выпускники, окончившие учебные заведения по специальности, испытывают затруднения с устройством на работу по своим специальностям. Можно разработать программу стажировки для выпускников в ООО«Отделстрой». Программа предназначена для приема выпускников без определенного стажа работы.

Цели программы:

- Приобретение практического опыта работы ;
- Подготовка к выполнению и умению оценивать сложные задачи;
- Формирование кадрового резерва профессионально подготовленными, достаточно опытными специалистами;
- Повышение эффективности индивидуальной работы.

Продолжительность программы - от 6-ти месяцев до 2-х лет. Оплачивается работа стажера в соответствии с той должностью, которую человек занимает на определенном этапе ротации. Например, если он работает специалистом, то и соответственно этой должности будет получать зарплату.

Контроль над деятельностью стажера осуществляет заведующий сектором кадров или ведущий специалист в форме собеседования. Стажер на собеседование приходит с планом своей работы, и в процессе беседы обсуждаются проблемы, с которыми сталкиваются стажеры. Определяется, каких знаний им недостает для более успешной работы, как складываются отношения по вертикали "руководитель-стажер" и по горизонтали "стажер-сотрудники". По программе обучения стажер должен изучить работу всех структурных подразделений.

На последнем этапе руководитель стажировки оценивает эффективность проведенного обучения и дает характеристику стажеру, в которой наряду с

традиционными вопросами указывает его готовность (или неготовность) работать в роли специалиста и рабочего.

Стажеры пишут рефераты, отчеты о проделанной работе. Возможно обучение стажера дополнительным специальностям, в связи с необходимостью узкопрофильного специалиста. Отбор кандидатов осуществляется на конкурсной основе.

#### 4. Дистанционное обучение инспектора по кадрам.<sup>20</sup>

Поскольку инспектор отдела кадров ООО «Отделстрой», имея образование в сфере ведения кадровой документации и опыт подбора и отбора сотрудников в организацию, не является специалистом в управлении персоналом. Как показали результаты проведенного исследования, отсутствует системный подход к процессам подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой». В связи с этим, рекомендуется повышение квалификации инспектора отдела кадров исследуемой организации в виде дистанционного обучения.

Дистанционные курсы менеджера по подбору персонала «HR-менеджер» - программа, направленная на обучение менеджеров отдела по кадрам и менеджеров по работе с персоналом в крупных российских и зарубежных компаниях. HR-менеджер отвечает за реализацию стратегии по управлению человеческими ресурсами на предприятии. Именно менеджер по персоналу подбирает кадры так, чтобы организовать слаженную работу коллектива и поддерживать высокие показатели труда.

Университет Бизнеса уже более 15 лет занимается обучением управляющих, владельцев бизнеса, директоров и специалистов в области экономики и управления. Свой карьерный рост Университету Бизнеса доверили уже более 5000 студентов.

Выпускники Университета Бизнеса получают по окончании курса «Менеджер по персоналу» свидетельство государственного образца об успешном прохождении программы «HR-менеджер» с международным приложением на английском языке.

---

<sup>20</sup> Дистанционное обучение. Режим доступа: <https://ub1.ru/hr-manager/>.



Курсы подготовки менеджеров по персоналу – уникальная программа, которая даст обучающемуся возможность улучшить структуру организации, стать лидером на рынке, построить успешную карьеру и профессионально развиваться в сфере управления человеческими ресурсами. Дистанционные курсы «Менеджер по персоналу» позволят не только усовершенствовать навыки найма, отбора и обучения, но и познать все тонкости данной профессии с нуля.

Обучение в Университете Бизнеса может дать самый широкий набор необходимых профессиональных знаний. Как управлять интеллектуальными ресурсами? Как набирать кандидатов на веб-сайтах? Что такое индивидуальная система мотивов? Как планировать личное развитие персонала и их карьеру?

Таким образом, было предложено несколько мероприятий по совершенствованию процессов подбора и отбора кадров в ООО «Отделстрой». Анализируя все вышеизложенное, делаем вывод, что необходимо проводить профессиональную ориентацию для новых кадров организации, привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, также необходимо проводить конкурс на включение в кадровый резерв, что повысит качественный состав кадров, позволит достигнуть соответствия степени компетентности и уровня профессионализма служащих.

### **3.2. Рекомендации по проведению собеседования**

В настоящее время практически каждая компания, прежде чем принять новичка, проводит собеседование. Начинающие кадровики не всегда знают, какие вопросы задать, какие выводы сделать из ответов соискателя. Сегодня дадим рекомендации по проведению собеседования - расскажем, где лучше его провести, обязательно ли участие руководителей, какие вопросы задать, нужно ли рассказывать кандидату о компании.

Особенности собеседований за рубежом обычно зависят от менталитета нации, истории государства и традиций страны. Соответственно были выделены

определенные методы собеседования, и эта классификация стала общепризнанной.

Самым консервативным методом является британский. Он базируется на принадлежности к какому-либо сословию и генеалогическому древу. Иными словами, чем лучше твоя семейная история, тем выше шанс попасть в хорошую фирму с приличной зарплатой и привилегиями.

Немецкий метод основан на репутации человека, то есть о всех его прошлых обязанностях, успехах и недостатках будет рассказываться в рекомендациях, справках и письмах.

Американский метод собеседования сводится к встрече в нерабочей обстановке, "без галстука". Подобный метод, на наш взгляд, позволит узнать кандидата как личность, обнаружит его модель поведения в той или иной ситуации, но вряд ли обеспечит ясное представление о его опыте и профессионализме.

Самым необычным методом является китайский. Кандидату на должность приходится вспомнить свое детство, юность и написать сочинение о потенциальной работе. Оцениваться будут его знания по истории, родному языку, литературе и только соискателя-"отличника" позовут на личную встречу.

Каждый из перечисленных методов имеет свои минусы и плюсы, но все же самым надежным, распространенным и приемлемым, пожалуй, в любом случае и в любой стране способом узнать кандидата остается встреча "с глазу на глаз" и интервью.

Собеседование имеет следующие цели:

- оценка профессионального уровня;
- оценка личностных качеств;
- посмотреть соискателя "вживую".

Правила проведения интервью:

К каждой встрече следует подготовиться - заранее оговорить с кандидатом место (улицу, дом, корпус, офис; порой нужно досконально объяснить, как удобнее и быстрее добраться) и точное время, чтобы он не заблудился и

наверняка дошел до вас. Необходимо оставить контактный номер телефона, чтобы соискатель мог позвонить вам, если не успевает подъехать или вовсе решил отменить встречу. Подобные мелочи попросту сэкономят ваше рабочее время и время потенциального сотрудника.

Само интервью по возможности лучше проводить в отдельном кабинете. В любом случае не стоит общаться с соискателем в присутствии посторонних лиц (коллег), поскольку ваша встреча предполагает разговор "тет-а-тет", а информация, полученная в ходе такой беседы, зачастую является конфиденциальной. Кроме соискателя, могут присутствовать только менеджер по персоналу (при наличии его в компании) и непосредственный руководитель подразделения (если собеседование уже на первом этапе проводится совместно с ним).

Количество этапов собеседования, как правило, зависит от масштаба деятельности и финансовых возможностей компании. К примеру, фирма с большим количеством штатных сотрудников и приличными финансовыми потоками может позволить себе пропустить соискателя через "огонь, воду и медные трубы". Иначе говоря, опрашиваемый проходит контроль, проверку, тестирование, беседы в отделе кадров, службе по управлению персоналом, службе безопасности, с руководителем подразделения и порой даже с главой корпорации.

При непосредственном контакте не стоит сразу задавать один за одним вопросы профессионального или автобиографического характера. Можно задать пару ни к чему не принуждающих вопросов, например, о том, как соискатель до вас добрался или о последней прочитанной им книге, вкратце рассказать о компании. Это поможет создать у кандидата положительное впечатление о фирме, он немного расслабится, "вольется" в атмосферу и соберется с мыслями перед серьезной беседой. Не стоит углубляться в историю создания и развития вашей компании и ее перспективы. Кандидат, который успешно пройдет собеседование и приступит к выполнению должностных обязанностей, сам узнает интересующие его моменты, а всем остальным не обязательно рассказывать о проблемах организации.

Далее задавайте вопросы, следующие из резюме или анкеты, если кандидат такую заранее заполнял. Это основная часть собеседования. Вопросы по резюме лучше подготовить заранее, это существенно сэкономит время собеседования и поможет лучше понять кандидата. Можно сделать пометки в резюме или составить отдельный список вопросов. Например:

- Почему вы уволились из (такой-то) организации?
- Расскажите, пожалуйста, о последнем месте работы. Что нравилось и чем вы были недовольны?
- Чем привлекательна для вас наша вакансия?
- Какое ваше самое большое достижение на профессиональном поприще, какими способами и как долго вы к нему шли? Обращались ли вы к кому-то за помощью?
- Какие обстоятельства способны подвигнуть вас на решение об увольнении?
- За какие качества ценили вас ваши коллеги?
- Назовите ваши самые яркие способности, навыки с позиции профессионала.
- Какие обязанности для вас являются приоритетными?
- Вам когда-нибудь приходилось работать в режиме многозадачности?
- Какая ситуация была для вас самой трудной? Справились ли вы с ней в полном объеме?

Подобные вопросы позволят: выявить интересные и важные факты из биографии кандидата, истории трудовой деятельности, его желание развиваться, обучаться, а также степень ответственности, самостоятельности, целеустремленности, способность принимать решение в нестандартных и стрессовых ситуациях, адаптироваться к сложным условиям, расставлять приоритеты в служебных обязанностях, анализировать неудачи и делать выводы; узнать о проблемах и положительных моментах во взаимоотношениях с руководством или подчиненными, об уровне его профессиональных навыков, умении планировать рабочий день. Никогда не стесняйтесь и не бойтесь задавать

дополнительные вопросы. Вам необходимо не просто разговаривать собеседника, а получить от него как можно больше информации для будущего анализа и принятия решения.

Для собеседования также понадобится должностная инструкция. Возможно, стоит составить профессиональный тест для проверки теоретического и практического уровня знаний. Особенно это пригодится представителю компании, если собеседование он будет проводить без непосредственного руководителя подразделения, отдела, цеха и т. д.

В последнее время стало модным задавать стрессовые вопросы, устраивать стресс-тест и делать выводы, исходя из поведения, реакции испытуемого. Однако мы считаем, что подобный способ проверки может позволить себе только особенно грамотный и опытный специалист по подбору персонала, и даже он перепроверит нелепый ответ или странную реакцию соискателя несколько раз. А кадровик, впервые проводящий стресс-тест, может потерять надежного, хоть и скромного кладовщика, финансиста или, наоборот, принять на работу лидера со слабыми знаниями, умениями и навыками, не заинтересованного в рабочем процессе бывшего организатора и т. д.

Поведение кадровика во время собеседования:

Существует много способов провести собеседование, какой из них применять - зависит от закрываемой должности, опыта HR-специалиста и возможностей компании, но при любом варианте собеседования рекомендуется вести себя вежливо и приветливо с каждым кандидатом. Надменность, критические оценки отпугнут многих потенциальных сотрудников. Наши кандидаты - это гости, званые гости. Время, которое вы потратите на соискателя, должно зависеть и от должности, на которую вы его позвали. Как правило, собеседование длится от 30 до 60 минут. Чем выше по статусу вакантная должность, тем дольше длится встреча. Это необходимо для максимального выявления способностей соискателя.

Для завершения интервью достаточно вслух произнести "последний вопрос", посмотреть на часы или подытожить ответы кандидата. Желательно

уточнить, нет ли у него вопросов организационного или профессионального характера. Кандидат должен четко представлять, с чем ему придется работать. Затем оговорите последующие действия каждой из сторон и сроки. Соискателя необходимо поблагодарить за потраченное им на визит время и откровенность, проводить до двери.

После самого собеседования не стоит затягивать обдумывание, примите решение, пока в памяти свежо впечатление о человеке. Решение о результатах встречи самому соискателю можно сообщить как посредством звонка, так и по электронной почте. Важно сообщить каждому кандидату на должность окончательный результат, каким бы он ни был.

И в заключение, существуют несколько видов собеседований, у каждого из них есть свои особенности, но есть и общие рекомендации. Полагаем, что это поможет руководителям вникнуть в суть процесса подбора кандидата на вакантную должность и построить интервью так, чтобы "все остались довольны".

### 3.3. Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Рекомендуемое дистанционное обучение инспектора отдела кадров ООО«Отделстрой» имеет финансовые затраты в размере 49 000 рублей за 4 месяца.

Затраты на проведение курса повышения квалификации представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Затраты на обучение инспектора отдела кадров ООО «Отделстрой»

Наименование расходов	Сумма руб./усл. ед.	Итого, руб.
Оплата за обучение преподавателям	16000*1 курс(4 мес.)	16000
Раздаточный материал (профессиональные стандарты, вопросники, тесты, программы, методические указания, анкеты и т.д.)	500*1	500

Покупка видео-роликов, слайдов	500*1	500
Выплата з/п сотруднику в рабочее время ( оплата неисполненной работы)	8000*4	32000
Итого затрат		49000

Завершающий этап процесса обучения инспектора отдела кадров - оценка эффективности обучения сотрудника. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи: осуществление контроля над реализацией программных пунктов системы обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

Расходы на обучаемого могут быть рассчитаны следующим образом:  $(P_c) = \text{кол-во обучаемых сотрудников} * \text{заработная плата в расчете на 4 мес} * \text{количество месяцев обучения}$ , по формуле 3.1.

$$P_c = n * k * t_{\text{мес}}, \quad (3.1)$$

где  $P_c$  - расходы на обучаемого сотрудника, руб.;

$n$  - кол-во обучаемых сотрудников, чел.;

$k$  – оплата за обучение, в расчете на 1 курс (4 мес.), руб.;

$t_{\text{мес}}$  - количество дней обучения по программе.

$$P_c = 1 (\text{чел.}) * 17000 (\text{руб.}) * 1 (\text{курс}) = 17000 (\text{руб.})$$

Сумма затрат на обучение рассчитывается по формуле 3.2.

$$Z = B_{об} + P_c, \quad (3.2)$$

где  $B_{об}$  – выплата з/п сотруднику в рабочее время (оплата неисполненной работы), руб.

Итак, общая сумма затрат на повышение квалификации инспектора отдела кадров ООО «Отделстрой» составит:

$$Z = 32000 + 17000 = 49000 (\text{руб.})$$

Результаты многих исследований показывают, что спустя 2-3 года персонал начинает «деградировать», если он не обучается: использует старые технологии и методы работы, а, следовательно, ухудшается качество услуг. Для того, чтобы своевременно выявлять «узкие» места в работе, руководству ООО «Отделстрой» необходимо отправлять своих сотрудников на повышение квалификации. Рекомендуемое дистанционное обучение инспектора отдела кадров ООО«Отделстрой» имеет финансовые затраты в размере 49 000 рублей за 4 месяца, для данной организации сумма не столь большая. Обучение даст сотруднику возможность улучшить структуру организации, стать лидером на рынке, построить успешную карьеру и профессионально развиваться в сфере управления человеческими ресурсами.

Также был рассчитан экономический эффект от предложенных рекомендаций (табл. 3.3). Для анализа планируемой эффективности от внедрения предложенных мероприятий была использована методика Савицкой Г.В.<sup>21</sup> Она заключается в том, что необходимо расписать пессимистический, оптимистический и наиболее реальный варианты прироста продаж. Для небольших и средних компаний пессимистический вариант предполагает увеличение продаж на 5-10% в год. Наиболее реальный вариант - 10-20% в год и оптимистический вариант – 20% и более в год.

Таблица 3.3

Экономический эффект от внедрения предложенных рекомендаций

Показатель, тыс. руб.	2018- 2019 гг.	Эффект
<i>Пессимистический вариант (увеличение прибыли на 5% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24050	эффективно
Выручка	25036	
Чистая прибыль	986	
<i>Наиболее реальный вариант (увеличение прибыли на 10% в год)</i>		
Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24050	эффективно
Выручка	26288	
Чистая прибыль	2238	
<i>Оптимистический вариант (увеличение прибыли на 20% в год)</i>		

<sup>21</sup> Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.—649 с.



Совокупные расходы с учетом налога на прибыль	24050	эффективно
Выручка	28612	
Чистая прибыль	4562	

Таким образом, в рамках третьей главы квалификационной работы предложены следующие рекомендации для ООО «Отделстрой»:

1. Определены направления повышения эффективности процессов подбора и отбора персонала в организацию. Использование как можно большего числа методов позволит более эффективно и качественно проводить подбор и отбор персонала в ООО «Отделстрой». Для исследуемой организации главными направлениями в подборе персонала является качественный подбор и отбор кадрового потенциала предприятия для достижения предпринимательских целей и конкурентного преимущества среди других организаций.

2. Предложены рекомендации по проведению собеседования с кандидатами на вакантные должности в ООО «Отделстрой», которые позволят отбирать наиболее подходящих соискателей с необходимой квалификацией, знаниями, умениями и навыками.

3. Рекомендовано повышение квалификации инспектора отдела кадров ООО «Отделстрой» в сфере управления персоналом в форме дистанционного обучения.

4. Рассчитаны затраты на дистанционное обучение инспектора отдела кадров ООО «Отделстрой», которые составят 49 000 рублей за 4 месяца.

5. Рассчитан экономический эффект от предложенных рекомендаций. Рассмотрены пессимистический, наиболее реальный и оптимистический варианты прироста продаж, в результате чего выявлено, что даже при пессимистическом варианте, т.е. увеличении продаж на 5%, организация получит положительную чистую прибыль. Наиболее вероятным является прирост прибыли на 10%, в результате чего чистая прибыль ООО «Отделстрой» в 2018-2019 гг. составит 2238 тыс. руб.



## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

В рамках выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические подходы к изучению процессов подбора и отбора персонала в организации, а также проведено исследование данных проблем с практической точки зрения, в результате чего сформулированы следующие выводы и рекомендации:

1. Рассмотрено содержание процессов подбора и отбора персонала в организацию, которые требуют комплексного подхода и предполагают решение определенных задач. Это определение потребности в персонале с учетом основных целей организации; получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность; установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы; определение личностных и деловых качеств; поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов; определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности; обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

2. Описаны технологии подбора и отбора персонала. Подбор персонала – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата. Поиск и отбор профессионалов не является четкой, досконально отработанной механической операцией, а представляет собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальный проект. Здесь важно учитывать не только возраст, опыт и навыки соискателя, но и прочувствовать атмосферу, складывающуюся в коллективе, знать нюансы работы каждого из существующих на предприятии отделов. Все это нужно для того, чтобы найти достойного кандидата на открывшуюся вакансию.

3. Описаны ступени подбора и отбора персонала. После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о

приглашении на собеседование кандидата начинается самый ответственный период для кадровых служб - период отбора персонала, который включает несколько последовательных ступеней. В параграфе я представила 7 ступеней подбора и отбора персонала в организацию. Такие как: оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных; анализ рекомендаций и послужного списка; собеседование; освидетельствование профессиональной пригодности и др. Использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала.

4. Проанализирована система подбора и отбора персонала в организацию на примере ООО «Отделстрой» с целью изучения поставленной проблемы с практической точки зрения, в результате которого сформулированы следующие выводы:

Большая часть сотрудников строительной организации это работники, относящиеся к категории рабочих (маляры, плиточники, штукатуры и др.), их численность составляет 26 человек из 50 (52%), специалистов – 8 человек (16%), руководителей низового звена – 6 человек (12 %), руководителей среднего звена – 5 человек (10%), руководителей высшего звена – 4 человека (8%) и собственники – 1 человек (2%).

Большинство соискателей узнали о вакансии из интернета, это 38 человек (76%); пятеро человек (10%) узнали о вакансии от знакомых; 7 человек (14%) из объявлений в газете. Следовательно, самый эффективный способ поиска потенциального кандидата, является, интернет.

Большинство потенциальных кандидатов на должность узнают о вакансии из интернета. ООО «Отделстрой» необходимо доработать имеющиеся недочеты на сайте компании, сделать его более информативным, это будет способствовать повышению, в том числе, репутации компании. А для быстрого поиска персонала необходимо использовать сайты «SuperJob» и «BazarPNZ».

Как видно из результатов опроса, многие сотрудники посчитали ООО«Отделстрой», ознакомившись с информацией о нем, организацией с хорошей репутацией, надёжной, занимающей устойчивое положение на

строительном рынке. Так ответили 27 человек (54 %). 16 человек (32%) из числа опрошенных привлекла высокая зарплата.

Оптимальной продолжительность собеседования считается от 10 до 15 минут. Собеседование для 62% респондентов проводилось в пределах нормы, для 38% опрошенных оно продолжалось от 15 до 30 минут.

Проанализировав существующую систему приёма и отбора персонала можно сделать вывод: респонденты считают, что в целом собеседования проводятся на высоком уровне. Кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу. Информация, полученная на собеседованиях, достаточно быстро принимается, а управленческие решения не заставляют ждать.

На собеседовании ответили на все волнующие вопросы кандидата. Респонденты ответили, что сотрудник проводивший собеседование был профессионалом.

С большинством кандидатов специалист по кадрам фирмы общался очень приветливо, поскольку это может вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы.

5. Проведено интервью с инспектором отдела кадров ООО «Отделстрой», в результате которого можно сделать вывод, что собеседования проводятся на хорошем уровне, в основном индивидуальные, что позволяет установить хороший контакт с соискателем, обсудить большое количество вопросов за достаточно короткий промежуток времени. Однако, не исключены ошибки в оценке, связанные с субъективизмом интервьюера, поэтому рекомендуется проводить групповые собеседования. Кандидаты в большинстве случаев достаточно быстро узнают, что их приняли на работу. Информация, полученная на собеседованиях, достаточно быстро принимается, а управленческие решения не заставляют ждать.

6. Установлено, что отсутствует системный подход к процессам подбора и отбора персонала в ООО «Отделстрой».

7. Определены направления повышения эффективности процессов подбора и отбора персонала в организацию. Использование как можно большего числа

методов позволит более эффективно и качественно проводить подбор и отбор персонала в ООО «Отделстрой». Для исследуемой организации главными направлениями в подборе персонала является качественный подбор и отбор кадрового потенциала предприятия для достижения предпринимательских целей и конкурентного преимущества среди других организаций.

8. Предложены рекомендации по проведению собеседования с кандидатами на вакантные должности в ООО «Отделстрой», которые позволят отбирать наиболее подходящих соискателей с необходимой квалификацией, знаниями, умениями и навыками.

9. Рекомендовано повышение квалификации инспектора отдела кадров ООО «Отделстрой» в сфере управления персоналом в форме дистанционного обучения.

10. Определены затраты на дистанционное обучение инспектора отдела кадров ООО «Отделстрой», которые составят 49 000 рублей за 4 месяца.

11. Рассчитан экономический эффект от предложенных рекомендаций. Рассмотрены пессимистический, наиболее реальный и оптимистический варианты прироста продаж, в результате чего выявлено, что даже при пессимистическом варианте, т.е. увеличении продаж на 5%, организация получит положительную чистую прибыль. Наиболее вероятным является прирост прибыли на 10%, в результате чего чистая прибыль ООО «Отделстрой» в 2018-2019 гг. составит 2238 тыс. руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2016. - 300 с.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. - Изд. 2-е. - М.: РАГС, 2015. - 224 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Бабинцева Е.И., Батова К.М. Инновации в сфере управления персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/10/12657> (дата обращения: 11.01.2018).
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Белалова Е.А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15439> (дата обращения: 11.01.2018).
8. Большакова Д.С. Использование морального стимулирования в целях повышения эффективности управления персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/12/15630> (дата обращения: 11.01.2018).
9. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

**10.** Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

**11.** Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

**12.** Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

**13.** Валькович О.Н., Коротких Л.В. Совершенствование системы управления персоналом на российских предприятиях: особенности применения зарубежных моделей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10325> (дата обращения: 11.01.2018).

**14.** Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2016/03/11122> (дата обращения: 11.01.2018).

**15.** Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации // Молодой ученый. — 2017. — №9. — С. 391-394. — URL <https://moluch.ru/archive/143/40167/> (дата обращения: 16.01.2018).

**16.** Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

**17.** Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.

**18.** Галина А. Э., Евдокимова К. В. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 343-345. — URL <https://moluch.ru/archive/148/41873/> (дата обращения: 16.01.2018).

**19.** Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.



**20.** Гнатышина Е. В., Гребенщикова И. В. Технологии отбора персонала на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №13. — С. 398-400. — URL <https://moluch.ru/archive/117/32169/> (дата обращения: 16.01.2018).

**21.** Головкин И.В. Проблема управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях жесткой конкуренции // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12941> (дата обращения: 11.01.2018).

**22.** Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

**23.** Дикусарова М. Ю., Жилина М. В., Зубкова И. В. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2013 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2013. — С. 99-101. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/92/4516/> (дата обращения: 16.01.2018).

**24.** Дистанционное обучение [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ub1.ru/hr-manager/>.

**25.** Доронина И.В. Развитие персонала: Учеб. пособие/ И.В. Доронина.- Новосибирск: СибАГС, 2005. – 140 с.

**26.** Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин.- Гриф МО РФ, Инфра-М, 2017. -248 с.

**27.** Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

**28.** Кауфман Н. Ю. Стратегия отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 160-163. — URL <https://moluch.ru/archive/142/40016/> (дата обращения: 16.01.2018).

**29.** Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала. Уч.-практ. пос.-М.:Проспект,2016.Рек. СУМО; РГГУ - Москва, 2016. - 964 с.

- 30.** Кибанов А.Я., Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В., Эсаулова И. А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие; Проспект - М., 2014. - 619 с.
- 31.** Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
- 32.** Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
- 33.** Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
- 34.** Киенко Ю. А., Санькова А. А. Использование контроллинга в формировании кадровой политики на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №15. — С. 382-385. — URL <https://moluch.ru/archive/95/21399/> (дата обращения: 16.01.2018).
- 35.** Кобец Ю. В. Формирование кадровой политики организации в условиях рынка // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 780-782. — URL <https://moluch.ru/archive/115/30738/> (дата обращения: 16.01.2018).
- 36.** Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
- 37.** Кочергина А. К., Фангманн Г. О. Брендинг: стратегическое управление в современных условиях // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 880-883. — URL <https://moluch.ru/archive/91/19601/> (дата обращения: 16.01.2018).
- 38.** Кудымова М. А., Жвик Е. И. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. — С. 64-66. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/173/10122/> (дата обращения: 16.01.2018).
- 39.** Кузнецова Ю. Ю., Лошкарева Г. В. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 565-569. — URL <https://moluch.ru/archive/112/28423/> (дата обращения: 16.01.2018).

40. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.

41. Курбангалеева К. Э. Современные аспекты организации кадровой политики на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 438-441. — URL <https://moluch.ru/archive/92/19979/> (дата обращения: 16.01.2018).

42. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / А.А.Литвинюк; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с.

43. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2016. - 484 с.

44. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.

45. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.

46. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 342 с.

47. Менеджмент: бакалаврская работа: Учебное пособие / С.Д. Резник и др. - М.: ИНФРА-М, 2016.

48. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

49. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

50. Мылахова С. А., Петров А. А. Стратегическое управление строительной организацией в современных условиях // Молодой ученый. — 2017. — №19. — С. 146-149. — URL <https://moluch.ru/archive/153/43337/> (дата обращения: 16.01.2018).

51. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 632-634. — URL <https://moluch.ru/archive/112/28510/> (дата обращения: 16.01.2018).

**52.** Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Мир - Москва, 2017. - 752 с.

**53.** Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата; СПб. [и др.] : Питер - Москва, 2016. - 444 с.

**54.** Оксинайд К.Э., Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд, Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

**55.** Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с.

**56.** Равцов Е.И. Современные подходы мотивации персонала и руководства к ведению инновационной деятельности внутри организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/11/10095> (дата обращения: 12.01.2018).

**57.** Резник С.Д, Бондаренко В.В., Удалов Ф.Е., Чемезов И.С. Персональный менеджмент Учебник. 5-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2016. – 590 с.

**58.** Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. перераб. и доп. / Резник С.Д.– М.: ИНФРА-М, 2013. – 460 с.

**59.** Резник С.Д. Персональный менеджмент: практикум. перераб. и доп. / Под ред. Резник С.Д. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

**60.** Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник. перераб. и доп. / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 559 с.

**61.** Резник С.Д. Управление изменениями : учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. — 3-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 2016. — 379 с.

**62.** Резник С.Д., Макарова С.Н. Гендерный менеджмент: женщины в управлении. Учебное пособие. / Резник С.Д., Макарова С.Н. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 416 с.

**63.** Резник С.Д., Черниковская М.В. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие / С.Д. Резник, М.В. Черниковская ; под общ. ред. С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 210 с.

**64.** Рыбакова А.А., Лясковская Е.А. Управление кадровым потенциалом строительной организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11653> (дата обращения: 11.01.2018).

**65.** Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.—649 с.

**66.** Сухойван, Е. Документирование бизнес-процесса поиска и подбора персонала / Екатерина Сухойван. - Москва:Гостехиздат, 2014. - 170 с.

**67.** Шаманов А.С., Бурцева Т.А. Совершенствование процесса подготовки управленческих кадров в высших учебных заведениях России // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 1 [Электронный ресурс]. URL:<http://ekonomika.snauka.ru/2018/01/15654> (дата обращения: 15.01.2018).

**68.** Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. Учебное пособие; КноРус - М., 2015. - 268 с.

## ГЛОССАРИЙ

Аппликant- Лицо, от имени которого банк выписывает аккредитив, называется аппликantом, или заявителем.

Рекрутинг (англ. recruiting) — это бизнес-процесс, являющийся одной из основных функций HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску работы.

Скрининг- Методика отбора потенциальных работников (партнеров), которая заключается в выявлении скрытой информации о них. Например, чтобы определить, является ли человек способным и трудолюбивым или ленивым и безинициативным, можно поинтересоваться, как он учился в школе. Трудолюбивые люди обычно говорят, что им нравилось учиться и получать хорошие оценки, а ленивые, что ненавидели учебу и стремились поскорее расстаться со школой. Таким образом, ценность полученного человеком образования рассматривается не с точки зрения приобретенной им квалификации, а в качестве показателя его способности обучаться. Данная методика, однако, эффективна только до тех пор, пока более высокая оплата труда за усердие не станет настолько привлекательной для ленивых, что они будут готовы переломить себя и учиться дальше

Executive Search- это подбор топ-персонала с привлечением нескольких кандидатов, которые работают в ведущих компаниях, конкурирующих с организацией заказчика.

Headhunting- это одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов. Главные бухгалтеры, юристы, руководители предприятий и специалисты узких профилей наиболее часто становятся объектом внимания хедхантеров.

## Анкета

### «Оценка источников привлечения и особенностей проведения первичного собеседования при отборе персонала в организации»

Прошу Вас принять участие в исследовании по теме «Разработка методов оптимизации системы подбора и отбора персонала». Внимательно прочитайте вопросы и отметьте те позиции, которые отражают Ваше мнение и отношение.

#### **БЛОК 1. АНАЛИЗ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ**

1. Как Вы узнали о предлагаемой работе в нашей компании?
  - от знакомых
  - на сайте организации;
  - из объявлений в интернете
  - из объявлений в газете
  - по данным центра занятости населения;
  - другое \_\_\_\_\_
2. Достаточно ли полная информация представлена на сайте компании?
  - вполне
  - да, но не совсем
  - нет, сайт мог бы быть более информативным
3. Какие сайты вы чаще всего посещали для поиска работы?
  - SuperJob
  - HH.ru
  - BazarPNZ
  - Сайты в соц. сетях
4. Причина обращения:
  - Безработный;
  - смена места жительства
  - смена профессии
  - неудовлетворенность имеющейся работы
  - смена работы в связи с состоянием здоровья
  - заинтересовала конкретная вакансия
  - другое:
5. По каким критериям вы выбрали нашу организацию?
  - надежность компании
  - возможность дальнейшего роста
  - высокая зарплата
  - хороший коллектив
  - месторасположение
6. Отправляли ли Вы свое профессиональное резюме на электронную почту организации?
  - да;

- нет.
7. Как быстро Ваше резюме было рассмотрено, и Вы получили ответ из организации?
- в течение дня;
  - в течение 2-3 дней;
  - в течение недели.

## **БЛОК 2. АНАЛИЗ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ**

1. Как с Вами обращались наши сотрудники во время Вашего первого визита?

- очень приветливо;
- дружелюбно;
- нормально, у меня нет особых впечатлений;
- не слишком приветливо;
- очень неприветливо.

2. Представитель нашей компании во время собеседования вел себя профессионально?

- да, несомненно;
- да;
- скорее да;
- скорее нет;
- нет;
- совсем нет.

3. Насколько продолжительным было собеседование с представителем нашей компании при приеме Вас на работу?

- слишком короткое (2-5 мин.);
- нормальное (10-15 мин.);
- продолжительное (15-30 мин.);
- слишком затянутое (30-60 мин.).

4. Какое собеседование с Вами проводилось?

- индивидуальное;
- групповое;
- дистанционное.

5. Насколько подробно объяснил Вам представитель нашей компании содержание работы, которой Вы интересовались?

- очень подробно;
- подробно;
- только бегло;
- совсем нет.

6. Как быстро Вы получили ответ о приеме на работу?

- к вечеру;
- спустя 1-2 дня;
- спустя 2-3 дня;
- спустя 3-7 дней;
- долго находилось в кадровом резерве.



7. Насколько Вы были в общем довольны процедурой приема на работу в компании?

- очень доволен/льна;
- доволен/льна;
- скорее доволен/льна;
- нормально;
- скорее недоволен/льна;
- недоволен/льна;
- полностью недоволен/льна.

8. Укажите, кем бы Вы хотели работать. (Должность, можно указать несколько)

---

### **БЛОК 3. КРАТКО О ВАС**

1. Ваш пол:

- мужской;
- женский.

2. Ваш возраст:

- 18-25;
- 25-30;
- 30-45;
- 45-60.

3. Общий стаж профессиональной деятельности:

- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15;
- Больше 15 лет.

4. Стаж работы в данной организации:

- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15;
- Больше 15 лет.

5. Уровень Вашего образования:

- среднее профессиональное;
- неполное высшее;
- высшее;
- два высших;
- аспирантура;
- другое \_\_\_\_\_.

6. К какой категории персонала Вы относитесь:

- собственники;
- руководители высшего звена;
- руководители среднего звена;
- руководители низшего звена;
- специалисты;
- другие работники, относящиеся к служащим

Благодарим за сотрудничество !

**Опросник для проведения интервью с инспектором отдела кадров  
ООО «Отделстрой»**

1. Ваш пол:

- мужской;
- женский.

2. Ваш возраст:

- 18-25;
- 25-30;
- 30-45;
- 45-60.

3. Общий стаж профессиональной деятельности:

- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15;
- Больше 15 лет.

4. Стаж работы в данной организации:

- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15;
- больше 15 лет.

5. Стаж работы в данной должности:

- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15;
- больше 15 лет.

6. Уровень образования:

- среднее профессиональное;
- неполное высшее;
- высшее;
- два высших;
- аспирантура;
- другое \_\_\_\_\_.

7. Насколько продолжительным проходит собеседование с соискателями при приеме на работу?

- слишком короткое (2-5 мин.);
- нормальное (10-15 мин.);
- продолжительное (15-30 мин.);

- слишком затянутое ( 30- 60 мин.).

8. Какое собеседование Вы проводите при приёме на работу?

- индивидуальное;
- групповое;
- дистанционное.

9. Насколько подробно объясняете содержание работы, которой интересуется потенциальный сотрудник организации?

- очень подробно;
- подробно;
- только бегло;
- совсем нет.

10. Как быстро соискатель получает ответ о приёме на работу?

- к вечеру;
- спустя 1-2 дня;
- спустя 2-3 дня;
- спустя 3-7 дней;
- долго находилось в кадровом резерве.

11. Насколько Вы в общем довольны процедурой приема на работу в компании?

- очень доволен/льна;
- доволен/льна;
- скорее доволен/льна;
- нормально;
- скорее недоволен/льна;
- недоволен/льна;
- полностью недоволен/льна.

12. Чем Вас привлекает Ваша профессия?

---

13. Что является самым сложным в Вашей профессии?

---

14. Довольны ли Вы, что выбрали когда-то эту профессию?

---

15. Нужны ли какие-то особые качества человеку, который решил стать специалистом в этой области ?

---

Благодарим за сотрудничество !

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в   1   экземпляре.

Библиография   68   позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«  21  »   июня   2018 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Елина И.О. \_\_\_\_\_