

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Я. ГОРИНА**

**ХУДОБИНА Г.И., ЗДОРОВЕЦ Ю.И.,  
КЛИМОВА Т.Б., НЕЖЕЛЬЧЕНКО Е.В.,  
ЯСЕНОК С.Н.**

**Совершенствование найма, отбора и приема  
персонала организации**

**коллективная монография**

УДК: 331  
ББК: 60.18

**Худобина Г.И., Здоровец Ю.И., Климова Т.Б., Нежелченко Е.В., Ясенок С.Н.** Совершенствование найма, отбора и приема персонала организации. – Белгород: Изд-во БелГАУ им. В.Я. Горина, 2020. - 92 с.

**Рецензент** – Власова Т.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга НИУ БелГУ.

Коллективная монография написана по материалам научного исследования, рекомендована к изданию кафедрой экономики ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ «16» сентября 2020 г., протокол № 2

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ НАЙМА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность и цели процесса найма, отбора и приема персонала и его роль в управлении персоналом в организации.....	7
1.2 Управление процессом найма, отбора и приема персонала в организации.....	14
1.3 Структура системы управления наймом, отбором и приемом персонала в организации.....	19
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Белмолпродукт».....	30
2.2. Исследование состояния системы управления персоналом.....	37
2.3 Анализ актуального состояния процесса найма, отбора и приема персонала в организации.....	51
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА НАЙМА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «БЕЛМОЛПРОДУКТ».....	61
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт» .....	61
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ...	88
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Подбор и отбор работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики предприятия и одним из ключевых элементов не только системы управления персоналом, но и всей системы управления деятельностью коллектива.

По словам Б.М. Генкина, хороший, дееспособный и сплочённый персонал - основной залог долговременного успеха, высокоэффективное направление вкладывания капитала [11]. Сегодня персонал - это главный стратегический ресурс любой компании в борьбе с конкурентами.

Удачно подобрать трудовой коллектив - одна из основных задач руководства любого предприятия. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, принимать и реализовывать общие замыслы. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Именно человеческий капитал является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят все экономические результаты его деятельности.

Поэтому политика предприятия по отбору и набору персонала является приоритетной для любой фирмы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации, т.е. формирование трудового коллектива, занимает ведущее место в системе управления любого предприятия.

Степень научной разработанности темы исследования. В основу исследования легли материалы таких отечественных специалистов как О.А.

Антошина, М.Н. Аплетаяев, Р.В. Веснин, Б.М. Генкин, П.В. Журавлев, Г.Г. Зайцев, Е.В. Макарова, Р.А. Фатхудинов, Я. Фитценц, Н.А. Чижов, С.В. Шекшня, О.Н. Шинкаренко и др.

Объект исследования - ОАО «Белмолпродукт» г. Белгород.

Предмет исследования - процесс найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт».

Цель исследования - разработать ряд мероприятий по совершенствованию процесса найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт» и обосновать его эффективность.

Задачи исследования:

1) раскрыть сущность и цели процесса найма, отбора и приема персонала и выявить его роль в управлении персоналом в организации;

2) проанализировать действующий процесс найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт»;

3) предложить мероприятия по совершенствованию процесса найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт» и обосновать его социально- экономическую эффективность.

Теоретико-методологическая основа исследования - научные труды и разработки таких специалистов как Ю.Н. Арсентьев, В.В. Арутюнов, В.П. Галенко, И.Б. Дуракова, П.В. Журавлев, Л. Карташова, Н.В. Самоукина (управление персоналом), И.В. Бизюкова, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов (подбор и найм персонала), В.В. Гончаров, Р.И. Ерохина (совершенствование системы управления персоналом, системы найма и побора персонала), М.В. Мельник..

Научно-практическая значимость:

1) выявлены проблемы в области процесса найма, отбора и приема персонала на примере ОАО «Белмолпродукт»;

2) определены методы и пути решения выявленных проблем по совершенствованию процесса найма, отбора и приема персонала на примере ОАО «Белмолпродукт»;

3) разработана программа исследования по совершенствованию процесса найма, отбора и приема персонала на примере ОАО «Белмолпродукт».

Методы исследования:

- 1) Организационные методы - комплексный, сравнительный;
- 2) Эмпирические: архивный метод (анализ документов), методы опроса (интервью, анкетирование), SWOT-анализ, методы проектирования;
- 3) Методы обработки данных: качественные и количественные.

Структура исследования логически выстроена, подчинена достижению цели и решению сформулированных задач и представлена введением, тремя главами (теоретической, аналитической, проектной), заключением, списком использованной литературы и приложением.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ НАЙМА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Сущность и цели процесса найма, отбора и приема персонала и его роль в управлении персоналом в организации**

Для более полного и детального раскрытия темы исследования нам необходимо рассмотреть теоретические основы управления персоналом в организации, раскрыть основные ключевые понятия: «управление персоналом», «наем персонала», «прием и отбор персонала».

Проанализировав специальную литературу по теме исследования, мы выяснили, что практически все авторы одинаково трактуют само понятие «управление персоналом». В.В. Арутюнов в учебном пособии «Управление персоналом» трактует «управление персоналом» следующим образом: «Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой заключается в обеспечении предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование» [6]. Целью управления персоналом, согласно автору, являются «формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом» [6].

Поддерживает эту точку зрения и Г.Г. Зайцев. В учебном пособии «Управление персоналом» он отмечает, что «система целей управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой стороны - какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать» [20]. Только тогда можно говорить об эффективности управления персоналом в организации.

Управления персоналом в организации, в широком смысле, согласно исследованиям А.Я. Кибанова, преследует следующие цели [27]:

- помощь организации в достижении общих целей;

- эффективное использование возможностей работников;
- обеспечение предприятия высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению.

В этом же русле ведет свое исследование и Е.В. Маслов, отмечая, что главная цель организации - «прибыль предприятия в системе управления персоналом - достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве» [34].

Шекшня С.В. обращает внимание на тот факт, что «управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое» [58]. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах; разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала; планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации, переподготовка и др.

Коллектив авторов Э.А. Уткин и А.И. Кочеткова в коллективной монографии «Управление персоналом в малом и среднем бизнесе» указывают, что «структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, а также существующей системой управления организацией. В 'мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций управления» [54].

Рассмотрев сущность понятия «управление персоналом» в организации, перейдем к изучению его отдельных структурных компонентов: наем, отбор и прием персонала.

В Энциклопедическом словаре «Управление персоналом» под

редакцией А.Я. Кибанова, наем на работу рассматривается как «ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией» [53].

Дуракова И.Б. в учебном пособии «Управление персоналом: отбор и найм» пишет, что «наем персонала подразделяется на четыре этапа: описание требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, выход человека на работу» [16].

Самоукина Н.В. считает, что при «найме персонала работники кадровой службы сталкиваются с проблемами выбора способа извещения работников об имеющихся вакансиях, выбора источника привлечения новых сотрудников и др.» [44]. Необходимо иметь в виду, продолжает автор, что «при отборе на должность из числа сотрудников, происходит потеря работниками эффективности при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, т.к. все эти перемещения предполагают критические изменения, ослабляющие ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов» [44].

Тихомирова Л.В. отмечает, что «перед непосредственным приемом на работу и оформлением нового сотрудника организации существуют несколько этапов, которые предусмотрены законодательством, такие как медицинское обследование, избрание на должность, либо выбор претендента на должность на конкурсной основе или др.» [50].

Айказян А.В. обращает внимание, что любое трудоспособное физическое лицо может быть принято на работу только лишь по гражданско-правовому, либо трудовому договору [2]. Гражданско-правовой договор дает ряд преимуществ: отчисления в ФСС не обязательны, так же как и отпускные и больничные. Но данный вид договора предусмотрен лишь при конечном результате труда, в ином случае договор будет признан трудовым.

Рассмотрим кратко этапы, которые проходит кандидат на должность, согласно исследованиям Л.В. Тихомировой [50].

1) медицинское обследование: необходимо пройти обследование, перед тем как приступить работнику к выполнению своих обязанностей;

2) ознакомление сотрудника с должностными инструкциями и иными нормами компании;

3) заключение согласно штатному расписанию трудового договора: здесь необходимо сделать небольшое пояснение - в соответствии со статьей 67 ТК РФ договор имеет право на существование только в письменной форме, составлен и подписан сторонами в двух экземплярах [1]. В трудовой договор должны быть включены определенные сведения: обязательные условия (ч.1 и ч.2 ст. 57 ТК РФ), либо дополнительные (ч. 4 ст. 57 ТК РФ) [1];

4) заключение договора о материальной ответственности (МО);

5) сотрудник пишет заявление на работу и подписывает в обязательном порядке;

6) регистрация трудового договора и договора о МО в книге регистрации трудовых договоров.

7) публикация приказа о приеме на работу с последующим оформлением сотрудника (отметка в трудовой книжке, оформлении е личной карточки и т.д.).

Кибанов А.Я. рассматривает «отбор персонала» как «процесс создания необходимого резерва кандидатов на все должности и все специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, а наем на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата» [27].

Половинко В.С. справедливо считает, что «кадровые службы должны добиваться повышения эффективности отбора персонала, что предполагает учет таких факторов, как рынок рабочей силы, требования профсоюзов, особенности местоположения организации и параметры непосредственного организационного окружения» [39].

Гончаров В.В. в монографии «В поисках совершенства управления» указывает на то обстоятельство, что «эффективный отбор персонала основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыте кандидата, физических, медицинских и психологических характеристиках личности» [13].

Согласно В.П. Галенко, различаются внешние и внутренние источники найма. «Внутренние источники - это люди, уже работающие в организации, внешние - люди вне организации. Эти источники необходимо умело комбинировать» [10].

Бизюкова И.В. указывает, что «процедура отбора персонала имеет определенную структуру: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму, тестирование кандидатов, проверки рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения» [2].

Таким образом, сделаем промежуточный вывод о том, что найм персонала предполагает анализ потребности организации в кадровом потенциале. Цель процесса найма - привлечение новых кандидатов для занятия вакантной должности или создания резерва кандидатов для дальнейшего отбора. То есть, основополагающей является профессиональная компетентность кандидатов как таковая.

Отбор является структурной частью процесса найма персонала. Сущность процесса отбора персонала сводится к выделению одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа соискателей по определенным критериям. Другими словами, при процессе отбора приоритетными считаются не только профессиональные качества кандидата, но и личные. Важной особенностью процесса отбора является то, что отбор происходит на протяжении всей профессиональной карьеры.

Процесс приема на работу представляет собой процесс непосредственного введения в должность, кандидата, отвечающего всем требованиям вакантной должности. То есть, другими словами - прием

работника в первый день на новом месте, знакомство с правилами и порядком работы, коллективом и корпоративной культурой организации.

Таким образом, понятия найма, отбора и приема не тождественны, а являются последовательно вытекающими друг из друга процессами. Так, например, прием является заключительной фазой найма и отбора персонала.

Коллектив авторов К.Н. Гусов и В.Н. Толкунова отмечают, что «в настоящее время наиболее распространена контрактная форма найма персонала» [15]. Контракты с сотрудниками заключаются в форме трудовых договоров, гражданско-правовых договоров, включают пять основных компонентов: трудовую функцию, предмет контракта, стороны контракта, сроки работы по контракту и условия оплаты труда [15]. При этом, заключении контрактов основываются на том, что оплата труда регламентируются, как правило, коллективным договором.

Арсеньев Ю.Н. справедливо отмечает, что «отбор персонала является второй ступенью набора персонала, и представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов» [5].

Цели процедуры отбора [24]:

- наем сотрудников, имеющих инновационные идеи;
- привлечение специалистов для перспективной работы.

Согласимся с мнением Е.В. Макаровой, которая считает, что «на отбор влияют потребность организации в кадрах и ситуация на рынке. Он требует изучения должности (рабочего места) и определения требуемых личностных и деловых качеств работников» [33].

В управлении персоналом организации выделяют следующие принципы отбора персонала [36]:

- ориентация на сильные стороны сотрудников; поиск наиболее перспективных и подходящих для данной должности кандидатов;
- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств при отсутствии в них потребности;

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов требованиям должности;

- привлечение наиболее квалифицированных кадров соответствующей квалификации;

- перевес ожидаемого эффекта над затратами; - сохранение благоприятного психологического климата в коллективе; удовлетворение ожиданий принятых на работу сотрудников.

Розанова В.А. в учебном пособии «Психология управления» выделяет следующие критерии отбора персонала [42]:

- валидными (соответствовать содержанию работы и требованиям к должности);

- полными (учитывать все главные характеристики, важные для эффективной работы);

- надежными (обеспечивать достоверность и устойчивость результатов); соответствующими содержанию работ и ключевым требованиям должности;

- имеющими высокую различительную способность.

Е.О. Смирнова указывает, что «общий контроль над политикой в сфере управления персоналом и окончательную ответственность за ее успех несет высшее руководство» [47].

В целом, продолжает автор, «на методы и эффективность поиска и отбора кадров влияет политика руководства в отношении персонала, обучения и развития работников и понимание значения поддержания хорошего морального климата в организации» [47].

Таким образом, сделав краткий обзор специальной и научной литературы, мы пришли к следующим выводам. Мы выбрали наиболее точное определение самого понятия «управление персоналом» - это функциональная сфера деятельности, задача которой заключается в обеспечении предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и

стимулирование (В.В. Арутюнов).

Под наймом и отбором персонала понимается рациональное распределение сотрудников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Процедуры найма и отбора персонала должны рассматриваться в контексте работы всей организации. Отбор необходимого персонала должен базироваться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств претендентов.

Процесс приема персонала является заключительным этапом при найме и отборе кандидатов и заключается во введении в должность, ознакомлении с коллективом и непосредственными обязанностями.

## **1.2 Управление процессом найма, отбора и приема персонала в организации**

В энциклопедическом словаре «Управление персоналом», «система управления персоналом организации - это система, в которой реализуются функции управления персоналом» [53].

Надо отметить, что система управления персоналом в организации обеспечивает непрерывное совершенствование процесса работы с персоналом. В этом процессе большую роль играет процесс обеспечения организации персоналом и кадровыми ресурсами, то есть, наем, отбор и прием кандидатов.

Главной целью этих процессов является обеспечение потребности в качественном и количественном составе персонала организации при учете стоящих перед организацией задач.

Грамотный и эффективный найм и отбор персонала в организации является первостепенным фактором формирования команды надежных и высокопрофессиональных специалистов. В рамках организации профотбор

кандидатов является начальным этапом системы управления персоналом. От его организации и реализации зависит эффективность всего процесса управления персоналом.

Система управления персоналом организации имеет структурированный характер и состоит из различных подсистем - общего и линейного руководства и функциональных подсистем.

Функциональные подсистемы включают в себя подсистемы:

- планирования и маркетинга персонала;
- управления и учета персонала;
- управления трудовыми отношениями;
- обеспечения нормальных условий труда;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией поведения персонала;
- управления социальным развитием;
- развития организационной структуры управления;
- правового обеспечения системы управления персоналом.

Система работы с персоналом, таким образом, должна рассматриваться как система, которая включает в себя кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находит отражение в главных нормативных документах предприятия.

Коллектив авторов П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов и Ю.Г. Одегов отмечают, что «набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников» [19]. Необходимый объем работы по набору персонала, в значительной мере, определяется разницей между фактической рабочей силой и будущей потребностью в ней [17]. При этом необходимо учитывать такие специфические факторы как: выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации и т.д.

Как отмечалось в предыдущем параграфе, набор персонала, обычно, ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитает проводить набор, в основном, внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится, как считают многие работодатели, дешевле [32]. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов в системе найма, отбора и приема персонала в организации является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных специалистов. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих сотрудников о любой новой открывшейся вакансии, что дает тем возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей извне.

На этапе отбора при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора [23]. В большинстве случаев выбирать необходимо специалиста, который имеет наивысшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах [25].

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся: испытания,

собеседования и центры оценки [20].

Испытания - поведенческая и психологическая науки разработали множество видов испытаний, которые помогают предсказать, насколько эффективно и профессионально сможет будущий кандидат выполнять конкретную работу. Одним из видов отборочных испытаний является измерение способности выполнения задач, связанных с будущей работой. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик претендента, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям [25]. Для того, чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы [23]. Руководство должно оценить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Согласно данным О.А. Антошиной, различные формы заявлений, анкет и т.д., хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, также эффективно применяются для оценки уровня квалификации кандидатов [3]. Так, например, конкретные сведения, которые надо указать в анкете о стаже предыдущей работы, желаемой зарплате, уровне образования и оконченом учебном заведении, хобби и т.д., можно использовать для отбора персонала.

Собеседования до сих пор являются, по данным И.Б. Дураковой, наиболее широко применяемым методом отбора кадров [16]. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без собеседования. Прежде, чем приступить к собеседованию, следует составить программу, которая зависит, главным образом, от числа кандидатов и от того, какие виды собеседования (по отдельности или в комбинациях) будут использованы [20]. Программа зависит также от места проведения

собеседования. После составления программы, получения личных рекомендаций и рекомендаций от прежних работодателей, а также приглашения кандидатов на должность, приступают к процессу непосредственно собеседования.

После произведения оценки всех соискателей, приступают к следующему этапу, предусмотренному системой объективных оценок претендентов - к составлению аналитической таблицы. В нее записывают данные всех претендентов и основные требования к ним. Напротив имени каждого соискателя ставится оценка по каждому признаку. Такой оценочный подход позволяет внести элемент объективности в процесс собеседования [20].

Однако исследования специалистов в области менеджмента и управления персоналом выявили ряд проблем, которые снижают эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем носит как эмоциональный, так и психологический характер. Например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с соискателем, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим претендентом. Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

Таким образом, мы придерживались определения, данного А.Я. Кибановым, что процесс найма, отбора и приема персонала организации - это система, в которой реализуются функции управления персоналом.

Функционирование системы найма, отбора и приема персонала состоит из нескольких уровней - горизонтальных и вертикальных. Выделяют следующие этапы функционирования системы: наем, отбор, прием,

оформление персонала. В каждом из этапов выделяют ступени или шаги. Осуществляется такое функционирование на основе различных методов: беседа, собеседование, испытание, анкетирование и т.д. Наиболее эффективно система найма, отбора и приема персонала будет функционировать на основе сочетания этих методов.

Выделяют два вида методов подбора и найма персонала: внешние и внутренние. К внешним относятся: объявления в средствах массовой информации, выезды в вузы, рекомендации партнеров организации, рекламные объявления, лизинг персонала, помощь рекрутинговых агентств, активные методы подбора (например, вербовка персонала). К внутренним относятся: отбор персонала из резерва, созданного при подборе персонала, продвижение по карьерной лестнице, ротация кадров и т.д. В последнее время в современных западных структурах сегодня все больше распространяется вторичный найм, то есть подбор во временные подразделения, творческие группы.

### **1.3 Структура системы управления наймом, отбором и приемом персонала в организации**

Чижов Н.А. отмечает, что «система управления персоналом организации включает подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом, а так же следующие функциональные и обеспечивающие подсистемы» [57]:

- планирования и маркетинга персонала;
- управления наймом и учета персонала;
- управления трудовыми отношениями; обеспечения нормальных условий труда;
- управления развитием персонала;
- управления мотивацией поведения персонала;
- управления социальным развитием;
- развития организационной структуры управления;

- правового обеспечения систему управления персоналом;
- информационного обеспечения системы управления персоналом;
- технического обеспечения системы, управления персоналом.

Процесс отбора, найма и приема является частью системы управления персоналом. Порядок процесса подбора персонала покажем схематично на рис. 1.

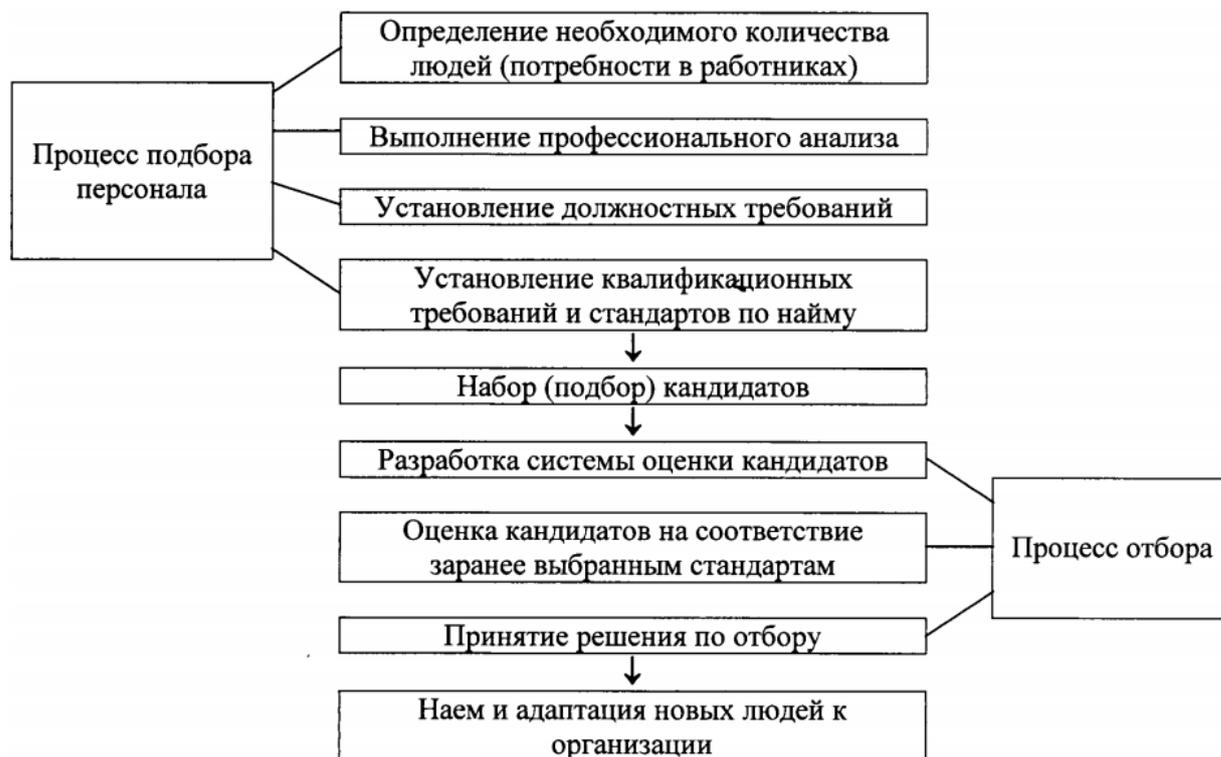


Рис. 1. Порядок процесса подбора и отбора персонала в организации

Подсистема отбора, найма и учета персонала, в общем виде, осуществляет процесс найма персонала, собеседования, профоценки, отбора и приема персонала.

Рассмотрим детально элементы подсистемы отбора и найма персонала, ее этапы, критерии и методы.

Коллектив авторов, В.В. Травин и В.А. Дятлов, определяют отбор персонала как «комплексную кадровую технологию, которая обеспечивает соответствие профессиональных и личностных качеств кандидата требованиям вида деятельности или вакансии в организации» [51].

Согласно указанным авторам, основной целью системы отбора персонала является «отсев» неподходящих для данной вакансии или организации кандидатов [51]. Некоторые авторы, например Р.А. Фатхутдинов, Н.А. Чижов, выделяют еще и дополнительные цели:

- исследовательская - в процессе отбора персонала организация может параллельно получить информацию: о конкурентах, о рынке труда, о восприятии организации общественностью, о реакции потенциальных соискателей на существующую в организации систему отбора персонала и т.д.;

- информационно-рекламная - в процессе отбора персонала организация дает достоверную информацию о себе;

- мотивирующая - получение морального удовлетворения и мотивационного стимула кандидатом в процессе жесткого отбора;

- направляющая - рекомендации организации будущему потенциальному сотруднику по дальнейшей работе в команде;

- развивающая - в некоторых случаях состояние рынка труда в определенном регионе (профессии) катастрофически не удовлетворяет требованиям компании. В этом случае компания с помощью своей системы отбора, предъявляя жесткие требования и предлагая очень привлекательный компенсационный пакет, заставляет потенциальных кандидатов развиваться и повышать свой уровень, стремясь к соответствию с требованиями компании [55].

По мнению В.С. Иритиковой, разработка механизма отбора - наиболее важная и трудоемкая составляющая процесса разработки всей системы отбора персонала в организации. Механизм отбора персонала в организации - это все методы, диагностический инструментарий (различные тесты, вопросы интервью и анкет, психологические упражнения и т.п.), приемы, которые используются для выявления наличия или отсутствия у соискателей требуемых характеристик. На данном этапе главное - соблюдать «принцип первичности цели» и не перегружать инструментарием [22].

Как отмечалось выше, отбор персонала - это часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей.

Отбор персонала в организации по праву считается одним из наиболее ответственных и важных этапов в работе кадровой службы. Сегодня ведущие специалисты-управленцы указывают, что эффективность деятельности любой организации практически на 95% зависит от персонала.

Основной задачей при отборе персонала, обращают внимание авторы А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова, является удовлетворение спроса на специалистов в качественном и количественном отношении [28]. Найму потенциального сотрудника предшествует четкое представление о функциях и задачах, которые он будет выполнять. Исходя из ранее сформулированных требований, отбирают подходящих соискателей на определенную вакантную должность. При этом, придается большое значение соответствию профессиональных и личностных качеств соискателей требованиям.

Эти же авторы отмечают, что «необходимо различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации (пролонгированный отбор)» [28].

Отбор персонала в организации - это «пролонгированный» отбор, который проходит в процессе профессионального роста и развития сотрудника. Такой отбор осуществляется при внутриорганизационной должностной ротации кадров, при формировании кадрового резерва и реализации других кадровых технологий. В этой связи Г.Г. Нессонов, отмечает, что такой пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач между специалистами организации по поручению руководства [36].

На наш взгляд, отбор персонала в организации необходимо проводить особо тщательно, так как качество кадровых ресурсов в большей степени определяет возможности и эффективность их дальнейшего использования.

Для реализации процесса отбора персонала в организации необходимо соблюдать следующие условия [40]:

- на основе наиболее общих характеристик организации выделить и сформулировать социальные требования к соискателю;
- раскрыть содержание, характер и условия труда персонала, определяющие содержание профессиональной деятельности и специализацию конкретной должности (предметную область, профиль должности);
- сформулировать и официально определить с учетом специализации конкретной профессиограмму вакантной должности к претендентам;
- выявить с помощью разнообразных методов способности соискателей и произвести их идентификацию с требованиями к вакантной должности;
- распределить полномочия субъектов управления процессом отбора персонала, порядок его реализации и оформление результатов.

При составлении плана реализации процесса отбора персонала, отмечает коллектив авторов О.Ю. Свергун и Ю.В. Пасс, «учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах» [45]. При этом, количественная потребность в кадрах - это потребность в определенном числе работников различных специальностей, а качественная - потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации [45].

Процесс найма, отбора и подбора персонала осуществляется поэтапно. Технология процесса отбора персонала, в.,самом общем виде, состоит из следующих этапов:

- предварительное интервью, ознакомление с документацией;
- заполнение бланка заявления и анкеты соискателя;
- тестирование;
- диагностическое интервью или собеседование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинское обследование (при необходимости);

- принятие окончательного решения о найме.

Набор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей конкретной организации, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат.

Традиционно на предварительном этапе происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции вакантной должности. В дальнейшем круг соискателей максимально сужается и формируется резерв, с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа.

На наш взгляд, недостатком данного этапа является ограниченность информации, которую можно почерпнуть из первичной оценки документации соискателей.

Согласно данным английского управленца Д.Ульриха, основными правилами окончательного отбора претендентов считаются:

- выбор наиболее подходящих для организации специалистов;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала организации и, одновременно, приток новых кандидатов;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников [52].

Позаимствуем у О.Н. Шинкаренко данные по процессу отбора кандидатов и выявление их соответствия конкретной должности. По нашему мнению, эти сведения наиболее четко и точно характеризуют процесс отбора персонала:

- первичное знакомство с претендентами;
- сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- сопоставление фактических качеств, претендентов и требований должности;

- сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;
- проверку эффективности их адаптации и работы в начальный период [59].

Методы и приемы первичного отбора персонала зависят, в первую очередь, от финансовых возможностей, стратегии организации и важности вакантной должности. В настоящее время, отмечает В.А. Спивак, наиболее распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование [48].

Как показал анализ специальной и научной литературы, в практике управления персоналом организации в части подсистемы отбора и найма используются следующие типы тестов: психологические, интеллектуальные, личностные и межличностные, мотивационные.

Психологические тесты отбираются в зависимости от требований к данному соискателю как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Возможно использование как бланковых, так и компьютерных вариантов тестов [49].

Для каждой вакансии подбирается свой набор тестов, который соответствует основным профессиональным и личностным компетенциям соискателя. Грамотный управленец обязательно имеет систему уже разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию. Кроме того, в последнее время используется такой метод, как открытый рекрутинг персонала. Это уникальная методика подбора персонала с использованием видеоинтервью и деловых игр применима, в основном, кадровыми агентствами для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата [21].

Данной методике всего около 7 лет. Такие известные компании как АО «Газпром», «Русский торгово-промышленный банк», «Смарт-телеком» и др.

уже осознали все преимущества такого рода отбора персонала.

Таким образом, стадия первичного отбора завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации.

Следующий этап - собеседование со специалистами кадровой службы. На данном этапе кадровый специалист проводит индивидуальные собеседования - интервью с каждым из отобранных кандидатов. Цель таких собеседований - оценка степени соответствия кандидата эталону идеального сотрудника.

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель организации или ее структурного подразделения отбирает соискателя, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности.

Согласимся с выводом Л. Пиленцо о том, что, по своей сути и критериям, профотбор является «социально-экономическим мероприятием, а по методам - медико-биологическим и психологическим» [38].

В общем виде, методика подбора персонала организации представляет собой четкий алгоритм нахождения профессионально/лично пригодных кандидатов, который состоит из 2-х основных блоков мероприятий:

1 блок «поиск персонала».

Специалисту по подбору персонала необходимо уметь использовать все возможные и доступные ему источники поиска.

Среди таких источников выделяют:

- внутренние: база данных резерва кандидатов, сотрудники организации, бывшие служащие, личные контакты;
- внешние: компании-партнеры, вузы, службы занятости, кадровые агентства.

2 блок «отбор персонала».

Данный блок предполагает работу с полученной информацией, оценку кандидатов и соискателей. Другими словами, на этой стадии идет отсев

кандидатов, неудовлетворяющих требованиям вакантной должности. Разрабатываются критерии, формулируются четкие требования как профессионального, так и личностного характера.

Таким образом, система найма, отбора и приема персонала - это система, в которой реализуются функции управления персоналом в процессе обоснования, выработки принятия и реализации управленческих решений. В целом, система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Основная цель отбора - привлечение кандидатов с необходимой квалификацией и личностными качествами, способных решать поставленные перед ними задачи максимально эффективно.

Существует несколько подходов к формулированию структуры системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривается.

В систему найма, отбора и приема персонала включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, непосредственный найм, адаптация, в дальнейшем - обучение, карьерный рост, аттестация, оценка, мотивация, нормирование труда.

Выделяют следующие принципы отбора персонала:

- открытый рекрутинг;
- объявления в Интернете, СМИ;
- рекомендации; - направление службы занятости; встречи со студентами вузов;
- предложения о переходе на работу работникам других организаций.

В основном, используют следующие методы отбора:

- первичное тестирование;
- опрос, собеседование;
- личное интервью.

Таким образом, проанализировав специальную и научную литературу

по теме исследования, мы сделали следующие выводы.

Во-первых, мы определились с терминологией ключевых понятий темы. В качестве основного мы выбрали определение «управление персоналом» В.В. Арутюнова, который рассматривает систему управления персоналом как функциональную сферу деятельности, задача которой заключается в обеспечении предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование».

Под наймом и отбором персонала мы понимаем рациональное распределение персонала организации по ее структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения труда. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности и сменяемости.

Во-вторых, мы придерживались определения, данного А.Я. Кибановым, что система найма, отбора и приема персонала организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Это обусловлено необходимостью полного раскрытия сущности и содержания системы найма, отбора и приема персонала в организации.

Выделяют следующие этапы функционирования подсистемы: наем, отбор, прием, оформление персонала. В каждом из этапов выделяют ступени или шаги. Осуществляется такое функционирование на основе различных методов: беседа, собеседование, испытание, анкетирование и т.д. Наиболее эффективно система найма, отбора и приема персонала будет функционировать на основе сочетания этих методов.

В-третьих, система найма, отбора и приема персонала - это система, в которой реализуются функции управления персоналом в процессе обоснования, выработки принятия и реализации управленческих решений. В целом, система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Существует несколько подходов к формулированию структуры

системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривается.

В самом обобщенном виде, в систему найма, отбора и приема персонала включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, непосредственный найм, адаптация, в дальнейшем - обучение, карьерный рост, аттестация, оценка, мотивация, нормирование труда.

Таким образом, полученные теоретические данные, а также анализ специальной и научной литературы подтверждают предположение, высказанное нами в теоретической части нашего исследования о том, что на сегодняшний день не существует однообразного подхода к существованию и функционированию системы найма, отбора и приема персонала в организации. Все это является отправной точкой для эмпирического исследования состояния системы найма, отбора и приема персонала на примере объекта исследования.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Белмолпродукт»**

Открытое акционерное общество «Белгородские молочные продукты» - современный вертикально интегрированный агропромышленный холдинг, специализирующийся на выпуске высококачественной молочной и овощной консервации.

ОАО «Белгородские молочные продукты» возникло в 1993 году на месте пришедшего в упадок «Гормолкомбината №2» г. Белгорода. На протяжении последующего ряда лет здесь строятся новые производственные и бытовые помещения, вводятся в строй принципиально новые инженерные сооружения, изменилась приемка молока и лаборатория. Ежегодно разрабатываются и выпускаются новые виды продукции, улучшается их качество.

На международных выставках продукция предприятия оценивается золотыми медалями. В дальнейшем предприятие создает новое бизнес-направление, вводит в эксплуатацию линии по выпуску овощных консервов и создает дистрибьюторские компании, сначала во многих регионах России, затем - в странах ближнего зарубежья.

В 2001 году в связи с приходом на предприятие новой группы акционеров начинается новый этап в жизни завода: глобальная модернизация и ремонт всего оборудования, ремонт производственных помещений и коммуникаций, ввод новых производственных линий. Вводятся новые стандарты управления и контроля.

В его структуре - три производственные площадки, в том числе знаменитый Волоконовский консервный комбинат, собственный земельный банк на 100% обеспеченный системой искусственного полива, современные складские помещения емкостью единовременного хранения до 40 млн. банок готовой продукции.

Продукция ОАО «Белгородские молочные продукты» известна не только на территории России, но и далеко за ее пределами: в бренд-портфеле Компании такие торговые марки как: «Волоконовское», «Мальчик», «Любодарово», «Бела Слада», «Сладеж», «Белгородское молоко», «Славянка», «Волоконовские Коровки» и другие. В портфеле представлена и овощная линейка продукции, производимая строго по ГОСТ под ТМ «Белгородские овощи», а также и по ТУ под ТМ «Гарнетто». Вся эта продукция пользовалась особым вниманием участников и посетителей международной отраслевой выставки «Продэкспо-2016».

Сегодня потенциал выпуска продукции холдингом «Белмолпродукт» - более 15 миллионов условных банок сгущенного молока в месяц в различных видах потребительской и промышленной тары. За последние 5 лет производство молочной консервации выросло в 2,5 раза, предприятие входит в тройку российских лидеров по объемам производства сгущенного молока в потребительской упаковке, а в целом работает во всех рыночных сегментах - B2C, B2B, СТМ.

Сгущенное молоко и овощные консервы выпускаются как под собственными торговыми марками, так и под частными марками клиентов. Из собственных брендов в России и странах СНГ особенно популярны «Волоконовское», «Бела Слада», «Мальчик с ложкой», «Сладеж», «Малютка». Вкуснейшему «Волоконовскому» молоку присвоен российский Знак качества - продукт соответствует не только обязательным требованиям законодательства, но и опережающему стандарту АХО «Роскачество». Еще одна запоминающаяся награда- золотая медаль от Министерства сельского хозяйства РФ «За производство высококачественной биологически безопасной продовольственной продукции».

Качество продукции и соответствие технологий производства самым высоким стандартам подтверждают в компании постоянно. В 2013 году ОАО «Белмолпродукт» успешно прошло сертификацию системы менеджмента безопасности пищевых продуктов немецкой компании DQS-UL Food Safety

Solutions GmbH и получило международный сертификат соответствия требованиям FSSC 22000 и ISO 22000:2005. В 2018 году предприятие также успешно прошло производственный аудит и получило право на выпуск халяльной продукции.

В России у компании более 300 бизнес-партнеров, а около 20% товара уходит на экспорт. Сгущенное молоко и овощные консервы поставляются в Азербайджан, Грузию, Армению, Казахстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан, Киргизию, а из стран дальнего зарубежья - в США, Израиль, ОАЭ, Монголию. ОАО «Белмолпродукт» традиционно участвует в международных продовольственных выставках, в том числе «ProdExpo (Москва)», «World Food (Москва)», «GulFood (ОАЭ)».

Сегодня ОАО «Белмолпродукт» продолжает большую работу, направленную на повышение конкурентоспособности и востребованности продукции, интенсифицирует автоматизацию производства. Запущено строительство второго РЦ, новых производственных цехов.

В итоге сегодня ОАО «Белгородские молочные продукты» - это современное пищевое производство, выпускающее под собственными брендами широчайшую линейку продукции, отвечающую всем рыночным требованиям. В его структуру в настоящее время входит так же «Волоконовский консервный комбинат» - знаменитое предприятие, гордящееся производством высококачественного сгущенного молока с 1957 года. Благодаря этому пополнению и ассортиментный портфель компании пополнился новыми торговыми марками.

Марка «Волоконовское» – гордость предприятия! Недаром, слоган ее продвижения – «вкус детства». Это необыкновенное вкусное, сделанное по классической технологии сгущенное молоко, вкус которого напоминает нам прекрасное беззаботное время, когда мы были по-настоящему счастливы!

Марка «Белгородское молоко» – это отменное качество и броский, привлекающий внимание дизайн этикетки. Это продукт для молодой современной семьи, которой очень важна гармония во всем – любимая семья,

любимая работа, любимый дом, любимые продукты!

Марка «Мальчик» - это настоящее лакомство для гурманов и любителей сгущенного молока с сахаром выпускаемое строго по ГОСТ. Марка широко известна во многих регионах нашей страны и за ее пределами.

Помимо этого, «Белгородские молочные продукты» выпускают под ТМ «Бела слада» широкую линейку продукции в упаковке дой-пак, жестяной банке, ПЭТ бутылке и ведрах. В ассортименте представлена варенка с сахаром «Малютка», которая во многих регионах нашей страны является именем нарицательным, т.е. по сути определяет категорию варенки для Потребителей, концентрированное молоко и многое другое. Вся продукция готова к непосредственному употреблению, для изготовления кондитерских изделий или в качестве добавки по вкусу в кипяченую воду, какао, кофе или чай.

Развивая производства вкусных и полезных лакомств, ОАО «Белгородские молочные продукты» выпустило на рынок новинку – повидло под ТМ «Любодарово». Повидло быстро полюбилось покупателям за его невероятный вкус и высокие потребительские качества в т.ч. термостабильность.

ТМ «Гарнето» и ТМ «Белгородские овощи» - это зеленый горошек, сладкая кукуруза, белая и красная фасоль с различными соусами. Упаковка и длительный срок хранения позволяют легко приготовить вкусный обед и ужин в походных условиях или на даче. Продукция выпускается в 300-х и 400-х граммовых банках.

При этом холдинг продолжает динамично развиваться, совершенствуя рецептуры и повышая качество выпускаемых изделий, разрабатывая, и внедряя новые продукты, и упаковочные решения. Так, недавно «Белгородские молочные продукты» ввели в строй вторую автоматизированную линию по разливу сгущенного молока в ПЭТ-таре. Преимущества продукции в ПЭТ очевидны: продукт в такой фасовке дешевле жесте банки, его удобно и наливать, и хранить. При этом прозрачная

ПЭТ-бутылка позволяет покупателю видеть цвет и консистенцию продукта.

Также среди новинок предприятия - Сгущенные сливки с сахаром отборные ТМ «Волоконовское». Это 100% натуральный десерт, изготовленный строго в соответствии с ГОСТ 31 688 -2012 из натурального сырья без использования консервантов, усилителей вкуса и красителей. И - вареная сгущенка ТМ «Бела слада» в 950-граммовой пластиковой упаковке – настоящее ведро удовольствия для всей семьи, ставшая в очень короткий срок настоящим бестселлером по всей стране.

А среди новых услуг холдинга - выпуск продукции в различных видах упаковки и тары под собственными торговыми марками (private label) Заказчика. При этом ОАО «Белгородские молочные продукты» предлагают бесплатно разработать не только рецептуру каждого изделия, но и дизайн для него. Продукт выпускается буквально под «ключ», включая его доставку. Этой возможностью уже воспользовались такие торговые сети как «Метро», «Холидей», «Глобус», «Новые торговые системы», «Петровский» и другие.

В 2014 году ОАО «Белгородские молочные продукты» заключило договор с компанией Rovio и получил эксклюзивное право на выпуск в России и странах СНГ продукции под брендом Angry Birds. Теперь эти суперпопулярные во всем мире мульт птички рекламируют белгородскую сгущенку на всем постсоветском пространстве.

Благодаря активной профессиональной работе о департамента продаж, продукция Компании нашла своего покупателя в Казахстане, Узбекистане, Таджикистане, Киргизстане, Азербайджане, Грузии, Армении и ряде других стран. Вкусная, полезная и доступная продукция компании широко представлена на полках федеральной и региональной сетевой розницы: «Дикси», «Магнит», «Метро», «Fix Price», «Линия», «Мария Ра», «Холидей», «Зельгрос», «Глобус», «Кировский», «Мегамаст», и многих других.

Для ОАО «Белмолпродукт» актуальны такие специализированные областные программы, как «Содействие достижению целевых показателей региональных программ развития агропромышленного комплекса»,

«Стимулирование инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе», «Поддержка инвестиционного кредитования в агропромышленном комплексе», «Субсидии на развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения России», «Субсидии на комплексное обустройство объектами социальной и инженерной инфраструктуры населенных пунктов, расположенных в сельской местности» и др.

При помощи губернатора предприятие неоднократно расширяло свои земельные ресурсы, получало субсидии на целевое использование в развитии.

Залог успеха предприятия - это грамотный менеджмент и сплоченная работа коллектива высокопрофессиональных специалистов.

Как известно, показатели масштаба организации определяют масштабы ее деятельности и наоборот. О масштабе деятельности, прежде всего, можно судить по показателям объемов реализации продукции, численности работников предприятия, ее доле на рынке.

Основные показатели деятельности ОАО «Белмолпродукт» за 2017-2019 гг. представлены в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, деятельность организации в 2019 г. во многом улучшилась по сравнению с 2017 г. Произошло увеличение выручки от реализации продукции на 644053 тыс. руб. или 26,94%. При этом в 2019 г. отмечается и увеличение себестоимости продукции, товаров и услуг на 620781 тыс. руб. или на 27,71%.

Прибыль от продаж в 2019 г. составила 80139 тыс. руб., что на 10856 тыс. руб. меньше уровня 2017 г. в связи с увеличением коммерческих расходов. Чистая прибыль в отчетном периоде составила 20420 тыс. руб., тем самым произошло ее увеличение, по сравнению с 2017 г. на 10268 тыс. руб.

Наблюдается и рост рентабельности производства, которая увеличилась в 2019 г. по сравнению с 2017 г. на 0,71 п.п, что свидетельствует об оптимизации расходов и повышении доходов предприятия.

Среднесписочная численность персонала уменьшилась в 2019 г. на 33

человека по сравнению с 2017 г., это говорит о том, что в организации высокий уровень текучести персонала, кадры не имеют постоянства и стабильности, возможно сотрудники не хотят работать, т. к. условия труда не соответствуют всем нормам, что является отрицательным аспектом для организации.

**Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности  
ОАО «Белмолпродукт»**

Показатели	Годы			Отклонение 2019г. от 2017г. (+, -)
	2017	2018	2019	
1. Выручка, тыс.руб.	2391060	2702127	3035113	644053
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	2239930	2635909	2860711	620781
3. Валовая прибыль тыс.руб.	151126	66218	174402	23276
4. Коммерческие расходы, тыс.руб.	60131	72657	94263	34132
5. Прибыль от продаж, тыс.руб.	90995	-6439	80139	-10856
6. Стоимость основных средств на конец года, тыс.руб.	164887	174247	196032	31145
7. Среднегодовая численность работников, чел.	683	664	650	-33
8. Обеспеченность трудовыми ресурсами, %	98,7	96,7	91,8	-6,9
9. Производительность труда, тыс.руб.	3500,82	4069,47	4669,41	1168,59
10. Фондоотдача, руб.	14,501	15,508	15,483	0,982
11. Фондоёмкость, руб.	0,069	0,066	0,065	-0,004
12. Чистая прибыль, тыс.руб.	10152	3245	20420	10268
13. Уровень рентабельности производства, %	0,45	0,12	0,71	0,26 п.п.

Итак, нами была рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия ОАО «Белмолпродукт». Проведя обзор организации, мы можем сказать, что ОАО «Белмолпродукт» одна из передовых компаний по производству молочных продуктов, переработке молока и производства сыра, а также зарегистрировано 17 дополнительных

видов деятельности. Предприятие является прибыльным. Рассмотрев данные о прибыли организации, было выявлено, что по сравнению с 2017 г. валовая прибыль в 2019 г. возросла в 1,15 раз и составила 174402 тыс. руб., рентабельность продаж также возросла на 0,26 п.п. Выручка организации за 2019 год составила 19744873035113 тыс. руб., что характеризует предприятия как финансово-устойчивое.

## 2.2 Исследование состояния системы управления персоналом

Количество работающих сотрудников ОАО «Белмолпродукт» составляет 650 человек. Все наименования подразделений, перечень должностей, количество штатных единиц, оклады, премии и весь месячный фонд заработной платы отображен в штатном расписании.

Управление по работе с персоналом организации состоит из 7 человек. заместитель директора по подбору персонала, начальник отдела, два ведущих менеджера по подбору персонала и два специалиста. Вся работа сотрудников строится на основании положения об управлении по работе с персоналом.

Структура управления по работе с персоналом линейно-функциональная, представлена на рис.2.



Рис.2 Структура Управления по работе с персоналом

Основные функции по работе с персоналом и кадровой работе, найму, отбору и приему персонала в ОАО «Белмолпродукт» осуществляют

сотрудники отдела по работе с персоналом. Начальник отдела по работе с персоналом, подчиняющийся заместителю директора по подбору персонала предприятия контролирует работу своих подчиненных, планирует, прогнозирует, составляет план работы. В своей работе начальник отдела по работе с персоналом руководствуется нормами трудового законодательства РФ, локальными нормативными актами, утвержденными в организации, а также приказами и распоряжениями генерального директора.

На данный момент свои обязанности все сотрудники отдела по работе с персоналом выполняют на основании утвержденной в организации должностной инструкции.

Задачи отдела по работе с персоналом следующие:

- разработка и внедрение кадровой политики предприятия;
- подбор, адаптация, расстановка, закрепление персонала;
- постановка и контроль системы учета движения персонала.

Все сотрудники управления по работе с персоналом, включая начальника в ОАО «Белмолпродукт» имеют высшее образование по профилю «менеджмент», а так же опыт работы по данной специальности. У всех имеются аналитические, организационные и коммуникативные навыки. Заместитель директора по подбору персонала предприятия регулярно осуществляет мониторинг рынка труда на территории Белгородской области, в том числе мониторинг:

- уровня заработных плат в аналогичных организациях по аналогичным профессиям, должностям и специальностям (не реже 1 раза в полугодие);
- специфики предложений на рынке труда (не реже 1 раза в год);
- уровня квалификации персонала предприятий конкурентов (не реже 1 раза в квартал).

Так же заместитель директора по подбору персонала предприятия вносит предложения на рассмотрение руководства по корректировке кадровой политики предприятия; разрабатывает (вносит изменения) в кадровую политику на следующий год и передает на утверждение

генеральному директору, не позднее 15 января текущего года; ежемесячно осуществляет анализ обеспеченности предприятия персоналом. Определяет требования к кандидатам на открытые вакансии.

Кроме того, в команде со своими подчиненными организует мероприятия по поиску и подбору кадров:

- осуществляет взаимодействие с центрами занятости и кадровыми агентствами;
- организует процесс размещения информации об открытых вакансиях в СМИ;
- осуществляет анализ резюме (анкет) соискателей на вакансию на предмет соответствия требованиям; -осуществляет первичное собеседование с кандидатами;
- обеспечивает проверку наличия и достоверности документов, необходимых для оформления трудовых отношений;
- в случае необходимости организует конкурсный отбор, тестирование кандидатов.

Контролирует своевременность и правильность оформления трудовых отношений, в том числе:

- оформление документов по учету кадров;
- оформление и подписание трудового договора;
- оформление и подписание договора о материальной ответственности;
- оформление и своевременное подписание приказа о приеме на работу.

Кроме вышеперечисленного заместитель директора по подбору персонала предприятия:

- участвует в разработке организационной структуры предприятия;
- участвует в разработке Положений о подразделениях;
- руководит работами по разработке должностных инструкций;
- осуществляет контроль над исполнением функциональных обязанностей;
- контролирует (не позднее 1 числа текущего месяца) своевременность

и правильность составления плана - графика работы сотрудников подразделений;

- руководит разработкой графика отпусков на следующий год и предоставляет на утверждение генеральному директору не позднее 12 декабря текущего года;

- в случае необходимости своевременно вносит корректировки в график отпусков;

- контролирует исполнение регламента по введению в должность;

- осуществляет организацию рабочего места сотрудника;

- разрабатывает и контролирует реализацию индивидуальной программы по введению в должность;

- осуществляет мониторинг процесса адаптации сотрудника посредством еженедельного собеседования с сотрудником и его руководителем до завершения испытательного срока;

- в случаях необходимости принимает меры по повышению эффективности процесса введения в должность и устранения причин препятствующих этому;

- контролирует сроки завершения испытательного срока и вносит предложения по досрочному завершению испытательного срока либо о расторжении трудового договора в случае несоответствия должности;

- организует работу по оценке (аттестации) уровня квалификации сотрудников;

- организует работы по определению требований к квалификации сотрудников подразделений с учетом результатов анализа конкурентов;

- организует работы по разработке методик оценки и аттестации сотрудников;

- организует мероприятия по внеплановой аттестации в соответствии с Положением об аттестации;

- организует работу по повышению квалификации персонала, а именно;

- организует работу по подготовке кадрового резерва, а именно:

- а) разрабатывает и реализует программу работы с кадровым резервом;
- б) разрабатывает систему замещения руководителей.

Все сотрудники ОАО «Белмолпродукт» работают согласно должностным инструкциям. Должностные инструкции являются локальными нормативными актами, в соответствии с которыми работник осуществляет свою трудовую деятельность. В этом документе определяются квалификационные требования, задачи, основные права, обязанности и ответственность каждого работника согласно занимаемой им должности. При приеме на работу каждый работник знакомится под роспись с должностной инструкцией. Все должностные инструкции в ОАО «Белмолпродукт» оформлены в трех экземплярах: 1-й отдается работнику при приеме на работу, 2-й экземпляр находится у начальника отдела по работе с персоналом, 3-й экземпляр вручается руководителю подразделения, в котором работает вновь принятый работник.

Трудовые отношения между работниками и организацией закреплены в трудовых договорах, которые заключаются также при приеме на работу. В них оговаривается срок договора, испытательный срок, основные права, обязанности и ответственность работника и работодателя, время работы и отдыха, оплата труда работнику и другие необходимые условия труда на данном предприятии. Трудовой договор ОАО «Белмолпродукт» оформляется в 2-х экземплярах: один отдается работнику, другой подшивается менеджером по подбору персонала в личное дело работника.

При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек. Первоначальные издержки или издержки приобретения включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

Состав первоначальных издержек ОАО «Белмолпродукт» на персонал включает:

- издержки найма и отбора (все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата);

- затраты на предоставление рабочего места (затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника);

- издержки ориентации и формальной подготовки (затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте).

В состав восстановительных издержек на персонал в ОАО «Белмолпродукт» входят:

- прямые (выплаты по увольнению);
- косвенные (издержки простоя, снижение производительности работника перед увольнением).

Все издержки в ОАО «Белмолпродукт» на персонал регулируются посредством следующих мер:

- регулирование численности персонала (ограничение числа работников, прекращение приема на работу);

- регулирование денежных выплат (замораживание выплат сверх тарифов, пересчет повышения тарифов на дополнительные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения);

- анализ общих расходов и путей их снижения;

- повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат (одинаковые результаты с меньшим количеством персонала, лучшие результаты с тем же количеством персонала).

Степень свободы персонала в ОАО «Белмолпродукт» в действиях и контактах осуществляется на основании, утвержденных на предприятии документов, которые, так или иначе, регулируют трудовую деятельность на данном предприятии, а так же дисциплинируют трудовые отношения между сотрудниками и руководством. Такими документами являются:

- Коллективный договор;

- Правила внутреннего трудового распорядка;

- Положение об оплате труда и премировании;

- Должностные инструкции;

- Положение о коммерческой тайне;
- договоры об индивидуальной материальной ответственности;
- трудовые договоры;
- приказы генерального директора.

В коллективный договор ОАО «Белмолпродукт» включается:

- предоставление работникам различных льгот и компенсаций (новогодние подарки детям, путевки в санатории, материальная помощь и др.);
- переобучение и повышение квалификации работников за счет работодателя;
- дополнительное время отдыха (отгулы, дополнительные перерывы, дополнительные отпуска);
- улучшение условий охраны труда работников (обеспечение работников всеми необходимыми безопасными средствами защиты, оптимизация рабочих мест и др.);
- оздоровление и отдых работников и членов их семей (обеспечение пропусками в бассейны; лечение в санаториях);
- предоставление служебного транспорта до места работы и обратно.

Таким образом, коллективным договором предусмотрены все необходимые блага для сотрудников ОАО «Белмолпродукт», которые, по мнению генерального директора, являются мощным стимулом для эффективной работы в данной организации.

Правила внутреннего трудового распорядка утверждены ОАО «Белмолпродукт» на основании статей 189, 190 Трудового кодекса РФ. Это локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами порядок приема, перевода, увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность работодателя и работника, а также режим работы, время отдыха, меры поощрения и взыскания и другие вопросы, регулирующие трудовые отношения на данном предприятии. В этом же документе отражается нагрузка и занятость всех

работников:

- график работы: главный бухгалтер, генеральный директор, начальник группы выписки, главный механик: понедельник-четверг с 8 ч до 17 ч, время обеда с 12 ч до 12.45 ч, пятница с 8ч до 15.45 ч;

- график работы: уборщицы административно-хозяйственного отдела: понедельник-пятница с 7 ч до 12 ч, дежурство по графику один раз в неделю с 7 ч до 17 ч. Время обеда с 13 ч до 13.45 ч;

- начальники и зам. начальники отделов работают с ненормированным рабочим днем.

Положение об оплате труда и премировании - это локальный нормативный акт, с помощью которого регулируется вся система оплаты труда на предприятии. Согласно этому документу в ОАО «Белмолпродукт» месячная заработная плата работников состоит из оклада и премии, выплачивается два раза в месяц (аванс 29 числа каждого месяца и остаток зарплаты 14 числа), перечисляется на карточку каждого сотрудника банка АБ «Россия». Премии выплачиваются в 30% размере от оклада каждый месяц, но в связи с дисциплинарными нарушениями (ненадлежащее исполнение своих обязанностей, опоздание на работу, курение на рабочем месте и др.) премия может сокращаться или вовсе не выплачиваться.

Должностные инструкции являются локальными нормативными актами, в которых определены задачи, основные права, обязанности и ответственность работника согласно занимаемой им должности. На основании должностных инструкций предъявляются определенные требования ко всем принятым на предприятие работникам, а так же к кандидатам на вакантные места.

Положение о коммерческой тайне в ОАО «Белмолпродукт» содержит перечень конфиденциальной информации предприятия, к которой работники могут иметь доступ, но несут за ее разглашение административную или даже уголовную ответственность. Кроме того, разглашение указанных в положении сведений может служить основанием для досрочного

расторжения трудовых и гражданско-правовых договоров и предъявления требований о возмещении убытков.

На данном предприятии преобладают демократические отношения между руководством и подчиненными. Многие управленческие решения принимаются коллективно с помощью различных собраний, планерок, бесед. Руководство прислушивается к предложениям и идеям различных специалистов. Атмосфера в коллективе достаточно дружная, так как присутствует взаимопомощь и взаимозаменяемость.

Так же были исследованы данные кадрового движения (приемы и увольнения работников) за последние три года (2017-2019 гг.). В связи с этим, мы смогли проанализировать текучесть персонала и показатели оборота кадров в ОАО «Белмолпродукт». Анализ движения кадров за 3 года (2017-2019 гг.) представлен в таблице 2.

**Таблица 2 - Анализ движения кадров ОАО «Белмолпродукт» (2017-2019 гг.)**

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	683	664	650
Принято всего, чел.	84	114	109
Выбыло всего, чел.	103	128	132
в т.ч.:			
- по собственному желанию	94	107	95
- за нарушение трудовой дисциплины	9	21	37
- по сокращению штатов	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	0,151	0,193	0,203
Коэффициент оборота по приему	0,123	0,172	0,168
Коэффициент оборота по выбытию	0,151	0,193	0,203
Коэффициент постоянства кадров	0,801	0,756	0,735
Коэффициент стабильности кадров	0,952	0,949	0,939

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что в ОАО «Белмолпродукт» при большом штате сотрудников текучесть кадров находится на высоком уровне. В 2017 г. уволились 103 работника, в 2018 г. - 128 работников, а 2019 г. - 132 работника. Наблюдается рост этого

показателя. Причина увольнения у всех одна - собственное желание. Это, прежде всего, говорит о том, что данные работники недовольны какими-то условиями, предоставленными им в данной организации.

В связи с этим, нами был произведен опрос среди сотрудников ОАО «Белмолпродукт» о причинах недовольности работой в данной организации, результаты которого отображены в таблице 3. Были опрошены все 300 сотрудников (46% охват).

**Таблица 3 - Показатели степени удовлетворенности работой персонала в ОАО «Белмолпродукт»**

Степень удовлетворенности	Кол-во работников	% работников
Полностью удовлетворены	197	65
Удовлетворены, но не полностью	92	31
Не удовлетворены	14	4

Графически полученные данные отражены на рисунке 3.



**Рис. 3 - Степень удовлетворенности работой персонала, %**

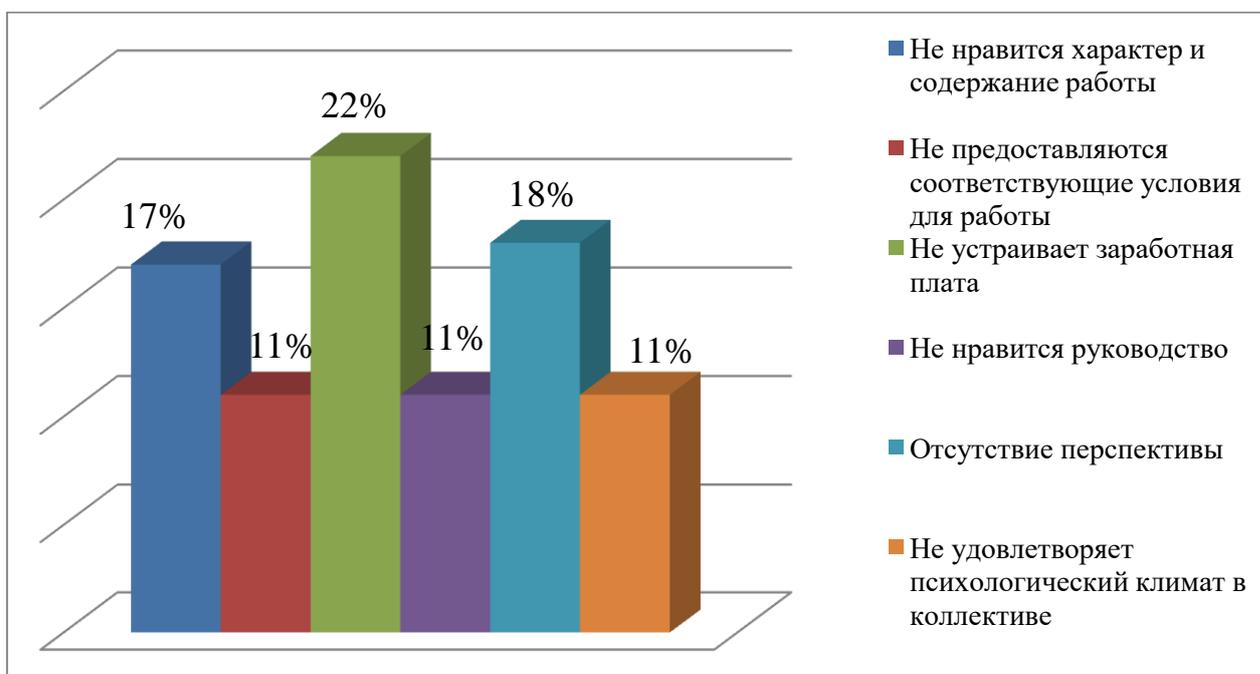
Таким образом, исходя из данных таблицы 3, необходимо отметить, что большая часть работников все же не совсем удовлетворены работой - 92 работников (31%). Всего 14 работников (4%) вообще не удовлетворены, но

так как штат небольшой, то эти два работника имеют значение. И 197 человек (65%) полностью удовлетворены работой. Неудовлетворенность сотрудников ОАО «Белмолпродукт» имеет разные причины. В связи с этим мною было произведено исследование таких причин, результаты которого отображены в таблице 4. Из всех сотрудников нами были опрошены только 18 сотрудников, у которых есть причины для неудовлетворенности у данного работодателя.

**Таблица 4 - Показатели причин неудовлетворенности работой персонала в ОАО «Белмолпродукт»**

Степень удовлетворенности	Кол-во работников	% работников
Не нравится характер и содержание работы	3	17
Не предоставляются соответствующие условия для работы	2	11
Не устраивает заработная плата	4	22
Не нравится руководство	2	11
Отсутствие перспектив	5	18
Не удовлетворяет психологический климат в коллективе	2	11

Графически полученные данные отражены на рисунке 4.



**Рис. 4 - Причины неудовлетворенности работой персонала ОАО «Белмолпродукт»**

На основании полученных данных можно судить о том, что большую часть неудовлетворенных работников не устраивает отсутствие перспективы - 5 работников (28%), хоть организация и большая, но перспектива карьерного роста отсутствует. Чуть меньшее количество работников - 4 человека (22%) не устраивает зарплата. Но и минимум человек, которых просто не устраивают в большей степени такие нюансы, как: характер и содержание работы - 3 человека (17%), условия труда - 2 человека (11%), руководство - 2 человека (11%), психологический климат в коллективе - 2 человека (11%). Поэтому мнения по поводу неудовлетворенности работой у персонала ОАО «Белмолпродукт» весьма противоречивые.

Чтобы удовлетворить потребности персонала, руководство ОАО «Белмолпродукт» пытается разрабатывать различные методы их стимулирования. Материальное стимулирование работников ОАО «Белмолпродукт» осуществляется на основании специального раздела в коллективном договоре и положения об оплате труда и премировании.

Оплата труда работников ОАО «Белмолпродукт» состоит из следующих частей:

- основной, постоянно части (должностной оклад, тарифная ставка);
- переменной части (зависящей от результатов труда работника);
- премии по результатам работы за месяц (ежемесячная премия);
- единовременных выплат, производимых сверх заработной платы в соответствии с решением генерального директора.

Премия начисляется на следующие виды выплат с учетом фактически отработанного времени (выполненной работы): оплата по тарифным ставкам (окладам) и сдельным расценкам; в выходные и праздничные дни; сверхурочно; в неблагоприятных условиях труда; доплаты за совмещение профессий; расширения зон обслуживания и исполнение обязанностей временно отсутствующего работника.

Труд работников оценивается по следующим критериям:

- объем выполненных работ;

- качество работы;
- исполнительская дисциплина;
- трудовая дисциплина.

Доплаты, к должностному окладу работников ОАО «Белмолпродукт», устанавливаются за работу, в условиях, отличающихся от нормальных. И за труд выполняемый работниками сверх работы, предусмотренной нормами обслуживания, трудовым договором и функциональными обязанностями. В соответствии с законодательством РФ работникам устанавливаются следующие доплаты:

- доплаты за совмещение профессий;
- доплата за сверхурочные работы;
- доплата за работу в выходные и праздничные дни.

Единовременные (разовые) премии работникам ОАО «Белмолпродукт» могут выплачиваться в следующих случаях:

- в связи с государственными или профессиональными праздниками;
- знаменательными или профессиональными юбилейными датами;
- по итогам работы за год;
- в иных случаях на усмотрение руководства предприятия.

Моральное стимулирование работников ОАО «Белмолпродукт» осуществляется на основании мер поощрения, прописанных в правилах внутреннего трудового распорядка. Для поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, за повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу на предприятии и другие успехи в труде применяются следующие виды поощрения:

- объявление благодарности;
- награждение почетной грамотой;
- награждение ценным подарком.

Поощрения применяются по ходатайству руководителей структурных подразделений. При положительном решении генерального директора

издается приказ о поощрении, который доводится до работника под роспись и объявляется всему коллективу в качестве примера.

Таким образом, сделаем следующие выводы о системе управления персоналом в ОАО «Белмолпродукт». Целями управления персоналом в ОАО «Белмолпродукт» являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности деятельности, в частности, достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В ОАО «Белмолпродукт» можно выделить следующие основные функции управления персоналом:

- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия упреждающих мер;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;
- мотивация персонала, оценка и обучение кадров, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально комфортных условий в коллективе, решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и другие.

### **2.3 Анализ актуального состояния процесса найма, отбора и приема персонала в организации**

Набор и отбор - это исходный этап в процессе работы с персоналом. От качества набора и отбора зависит вся последующая деятельность по управлению человеческими ресурсами.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, важно понять её место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. В ОАО «Белмолпродукт» вопросам

отбора и приема уделяется достаточно внимания, т.к. наблюдается постоянное движение кадров, особенно среди рабочих. Однако отсутствуют четко сформулированные кадровые цели и задачи в сфере найма, отбора и приема персонала. Это связано с отсутствием прописанной в документах кадровой политики, которая носит неформализованный характер.

Эффективность работы по поиску отбору кадров, определяется наличием кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование - это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий комплексный подход к поиску и отбору кадров.

Поиск и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы. Он должен быть увязан с общим контекстом кадрового плана и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

Давая оценку состоянию кадрового планирования в ОАО «Белмолпродукт» следует отметить, что данное направление работы с персоналом требует со стороны руководства дальнейшего совершенствования. Так как организация не имеет утвержденного плана кадрового обеспечения с определением, когда и сколько потребуется сотрудников, какой квалификации. Нет в наличии списка вакантных должностей, которые предстоит заполнить.

В процессе набора и отбора участвуют специалист по кадрам, который осуществляет всю организационную работу по поиску и отбору персонала, руководители структурных подразделений, которые подают заявку на заполнение вакансии и участвуют в собеседовании, директор, принимающий окончательное решение о приеме на работу.

Основная работа с персоналом по отбору в ОАО «Белмолпродукт» осуществляется линейными руководителями, а подготовительную и завершающую стадию, связанные с подготовкой документов осуществляет

специалист по кадрам.

В соответствии с должностной инструкции за ним закреплены следующие обязанности:

- ведет постоянную работу с центром занятости;
- формирует базу данных рабочих и специалистов для отбора кандидатов на трудоустройство, вносит в компьютер данные о трудовой деятельности работников, данные об отпусках;
- ведет систематическую сверку личных карточек работников, вносит дополнения, изменения домашнего адреса, паспортных данных, состава семьи, образования и т.д.;
- заносит записи о приеме, перемещении, переводе, увольнении в трудовые книжки и личные карточки формы Т-2 в недельный срок со дня издания распоряжения, приказа в точном соответствии со штатным расписанием.
- оформляет, заполняет, регистрирует трудовой договор, знакомит работников с их содержанием, контролирует сроки окончания договора.

При обоснованности выбора сотрудника ОАО «Белмолпродукт» придерживается следующих позиций:

- ориентация на прием работников без опыта, но с потенциалом;
- предпочтение отдается целеустремленным людям;
- при окончательном решении о приеме на работу должна быть уверенность в том, что данный работник проработает в компании минимум 3 года.

Общими основными критериями отбора персонала на открытую вакансию являются:

- желательно возраст до 45 лет;
- профессиональное образование и навыки работы;
- разделение миссии, принципов и ценностей компании;
- целеустремленность;
- коммуникабельность;

- инициативность;
- навыки владения персональным компьютером.

Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться, как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Внутренний набор используется для заполнения вакансий за счет работников организации, внешний набор - для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Для данной организации основными источниками поиска персонала являются в основном внешние источники.

Специалист осуществляет поиск претендентов на занимаемую должность посредством следующих внешних источников:

- объявления в средствах массовой информации (размещение объявлений в газетах на вакантные должности, либо поиск в разделах «ищу работу»);
- обращение в управление занятости населения;
- использование сети Интернет (размещение должности кандидата на поисковых сайтах).

Поиск через кадровые агентства не осуществляется в связи с высокими затратами. Внешние источники подбора позволяют обеспечить выбор наиболее квалифицированных работников, осуществить приток новых сил, а это помогает избежать застоя в работе. Однако следует отметить ряд недостатков этого способа. Это более высокие затраты на поиск и подбор, длительный период адаптации новых сотрудников, увеличивается продолжительность заполнения вакансий, возможна текучесть кадров среди вновь принятых сотрудников.

Сама технология подбора и отбора персонала в ОАО «Белмолпродукт», не регламентируется какими-либо документами, а состоит из отдельных процедур, последовательность которых определилась сложившейся практикой.

Рассмотрим последовательность процесса найма, отбора и приема

сотрудников на работу в ОАО «Белмолпродукт», который состоит из нескольких этапов.

После поступления заявки от руководителя подразделения о наличии вакансии, специалист по кадрам начинает поиск кандидатов.

Порядок принятия заявлений претендентов кадровой службой на этапе поиска кандидатов следующий:

- подача объявления о наличии вакансии в СМИ;
- прием резюме и других документов (трудовая книжка, копия документа об образовании, документов удостоверяющих личность);
- анализ представленных документов, формирование списка кандидатов:
  - направление документов в запрашивающий отдел;
  - рассмотрение документов начальником подразделения; - возвращение документов в кадровую службу;
  - выработка согласованного мнения кадровой службы и подразделения, куда были направлены документы;
  - отказ или приглашение претендента к собеседованию.

После того, как все необходимые документы от кандидата получены, специалист по кадрам тщательно изучает и анализирует их, а также подготавливает собеседование. В некоторых случаях эту работу может выполнить сам руководитель подразделения, где имеется вакантное место. Далее выписывается временный пропуск претенденту для встречи с руководителем подразделения с целью проведения собеседования. Собеседование проводится по плану.

В ходе беседы, проводимой в произвольной форме, руководитель подразделения задает претенденту на вакантное место вопросы, на которые ему необходимо получить ответы, а именно сбор необходимых сведений о лично-деловых качествах претендента, соответствии его определенным квалификационным требованиям. Если в ходе собеседования получена информация о профессиональной пригодности данного претендента, его

деловых качествах, квалификации, может быть принято решение о предоставлении ему рабочего места.

Следующим этапом процесса отбора персонала является прохождение медицинского обследования претендента в любом медицинском учреждении, с выдачей на руки медицинского заключения о профессиональной пригодности к выполнению конкретных работ на данном предприятии, заверенной печатью учреждения.

После положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия, в отделе кадров оформляются остальные документы:

- заполнение анкеты;
- приказ о приеме на работу;
- индивидуальный трудовой договор;
- договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц);
- акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей).

При заключении трудового договора работник, поступающий на работу, предъявляет в кадровую службу следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку,
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, документы воинского учета;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;
- трудовой договор регистрируется в Книге регистрации трудовых договоров. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

На основании заключенного трудового договора издается приказ о приеме на работу, который имеет унифицированную форму - № Т-1 утвержденную Постановлением Госкомстата РФ №1 от 05.01.2004 г. Приказ

регистрируется в Журнале регистрации приказов и предъявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. Записи о приеме на работу заносятся в трудовую книжку.

Затем работник кадровой службы оформляет личную карточку на работника, знакомит его под роспись в личной карточке с записью, внесенной в трудовую книжку, со сведениями, внесенными в личную карточку, и оформляет личное дело. Личное дело включает следующий перечень типовых документов:

- листок по учету кадров;
- личное заявление о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- характеристика;
- копии документа, удостоверяющего личность;
- копия документа об образовании;
- фотографии сотрудника (4шт.);

Согласно ст. 68 ТК РФ при приеме на работу (до подписания трудового договора) работодатель обязан ознакомить работника под роспись с должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором.

Таким образом, вопросы, касающиеся приема сотрудников на работу, в ОАО «Белмолпродукт» отвечают этим требованиям и решаются, согласно, трудового законодательства и других принятых внутренних документов.

Подбор и прием на работу - довольно длительный и дорогостоящий процесс, поэтому организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, высокий процент принятых в ОАО «Белмолпродукт» увольняется именно в первые три месяца. Основная причина ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в организацию. Поэтому кандидата принимают на работу с испытательным сроком.

В период испытательного срока вновь принятый сотрудник проходит адаптационный период. Процесс адаптации является своего рода индикатором успешности работы по поиску, отбору и найму персонала. Однако, необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и тот факт, что новые работники должны вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

Таким образом, технология работ по отбору персонала в ОАО «Белмолпродукт» достаточно проста и не в полной мере отвечает требованиям, описанным в первой главе. Отсутствуют такие важные элементы подбора как наведение справок о кандидате, тестирование, проверка навыков на соответствие требованиям должности. Это в конечном итоге влияет на качество отбора персонала. Таким образом, можно сделать вывод, что процедура отбора в ОАО «Белмолпродукт» требует совершенствования.

Эффективность отбора персонала на вакантные должности в значительной степени зависят от документационного обеспечения этого процесса. В ОАО «Белмолпродукт» отсутствует кадровая документация, предназначенная для проведения качественного отбора персонала. В наличии нет требований к должностям, не применяются современные методики отбора персонала. Это можно объяснить и объективными причинами. Для того чтобы поставить работу по отбору персонала на более высокий уровень требуется введение должности менеджера по персоналу, который должен владеть современными методиками отбора, включая психологическое тестирование.

Чтобы дать оценку результатам деятельности компании по найму, отбору и приему персонала в ОАО «Белмолпродукт» можно обратиться к

данным, характеризующим ситуацию с текучестью кадров. Как следует из данных предыдущей главы за последние три года наблюдается рост показателя текучести. При этом как показывает практика, среди уволившихся имеются работники, не проработавшие в организации и года. Таким образом, можно предположить, что на этапе отбора и адаптации не были учтены ряд факторов, определяющих стабильность кадров.

Характеристика и выявленные особенности найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт» позволяют выделить ряд сильных и слабых сторон в деятельности организации в данной области системы управления персоналом (табл. 5).

Таблица 5 - Сильные и слабые стороны

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование автоматизированной информационной системы «1С:Зарплата и Кадры»;</li> <li>- ведение кадрового делопроизводства в соответствии с требованиями законодательства</li> <li>- квалифицированный персонал кадровой службы</li> <li>- четкое распределение функций между специалистами;</li> <li>- наличие сайта компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четких целей и критериев отбора и найма персонала;</li> <li>- отсутствие формализованной кадровой политики и стратегии;</li> <li>- использование при подборе персонала только внешних источников;</li> <li>- упрощенная технология отбора персонала;</li> <li>- недостаточное использование современных и объективных методов оценки при отборе;</li> <li>- недостаточное документационное и методическое обеспечение процесса отбора;</li> <li>- отсутствие четких требований к должностям, информации о необходимом уровне компетентности, оптимальных профессиональных и личностных характеристиках работников;</li> <li>- высокий показатель текучести кадров.</li> </ul>

Таким образом, текущий уровень кадровой работы в области отбора персонала не в полной мере соответствует требованиям рынка рабочей силы. В организации не сформирована система отбора персонала, недостаточное документационное обеспечение процесса подбора и отбора персонала, важнейшие решения по приему принимаются без учета согласованности интересов нанимаемых работников и организации, что отрицательно влияет на финансовые результаты деятельности. Все сказанное свидетельствует о необходимости совершенствования процесса отбора персонала на

предприятию.

Для выявления «узких мест» в процессе отбора и проблем, с которыми может столкнуться организация в будущем, дадим характеристику внешней среды, для чего определим возможности и угрозы (табл. 6).

Таблица 6 - Возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых технологий отбора;</li> <li>- наличие учебных заведений, как источника пополнения кадров;</li> <li>- связи с центром занятости;</li> <li>- наличие в регионе центров повышения квалификации;</li> <li>- наличие информации о вакансиях к сети Интернет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- падение покупательной способности населения;</li> <li>- изменение профессиональной и возрастной структуры рынка труда;</li> <li>- политическая нестабильность,</li> <li>- высокие темпы инфляции</li> <li>- изменение трудового законодательства;</li> <li>- изменение демографической ситуации в стране</li> <li>- изменение регулирования в сфере труда</li> <li>- изменение личных притязаний людей</li> <li>- низкий уровень образования молодых специалистов</li> <li>- высокая конкуренция на рынке труда.</li> </ul>

Используя данные таблиц можно сформулировать проблему в области найма, отбора и приема персонала следующим образом.

В условиях современного рынка труда, который представлен, в основном работниками неквалифицированного труда, повышения уровня конкуренции, постоянного совершенствования трудового законодательства и особенностей демографической ситуации в стране деятельность ОАО «Белмолпродукт» в области найма, отбора и приема не отвечает современным требованиям менеджмента персонала и требует целенаправленной работы по формированию системы управления данным процессом.

Проведенный SWOT - анализ дает возможность выявить приоритетные направления совершенствования процесса найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт» и меры по их реализации, которые будут рассмотрены в следующем разделе.

Таким образом, можно сделать вывод, что с целью достижения

поставленных перед ОАО «Белмолпродукт» целей и задач, обеспечения производственного процесса квалифицированным персоналом, отбор и наем работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует системного и комплексного подхода.

### **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА НАЙМА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «БЕЛМОЛПРОДУКТ»**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию процесса найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт»**

Главным направлением совершенствования, как было отмечено в предыдущей главе, процесса найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт» можно назвать разработку и внедрение системы управления процессом, базирующейся на данных проведенного SWOT - анализа, а также сформулированной проблеме. Система управления процессом найма, отбора и приема персонала представляет собой взаимосвязь и взаимозависимость двух подсистем: непосредственного процесса отбора и условий, необходимых для проведения отбора и найма (научно-методическое, организационное, кадровое, материально-техническое обеспечение). Исходя из вышесказанного, сформулируем цели и задачи исследования (табл. 7).

**Таблица 7 - Цель и результаты исследования**

Цель	Разработка системы управления процессом найма, отбора и приема, направленной на обеспечение компании квалифицированным персоналом, способным достигать поставленные цели
Результаты	Результат 1. К концу 2020 года внедрение системы управления процессом найма, отбора и приема. Результат 2. Комплект документов по отдельным процедурам процесса найма, отбора и приема персонала
Действия	Мероприятие 1.1. Разработать модель системы управления процессом найма, отбора и приема Мероприятие 1.2. Разработать план внедрения системы управления процессом найма, отбора и приема Мероприятие 2.1. Разработать квалификационную модель. Мероприятие 2.2. Разработать требования к должности.
Критерии достижения цели	Снижение показателя текучести среди персонала. Повышение уровня производительности труда в целом по компании.

Данное исследование позволит сформировать стабильный кадровый состав с благоприятным социально-психологическим климатом, снизить

затраты на привлечение и подготовку персонала, приведет к повышению уровня использования кадрового потенциала предприятия, повышению степени лояльности сотрудников, возможности отбора сотрудников на конкурсной, а не на безальтернативной основе. В таблице 8 дана сравнительная характеристика новой и существующей системы отбора и найма в ОАО «Белмолпродукт».

**Таблица 8 - Сопоставление новой и существующей системы отбора и найма**

<b>Характеристика существующей системы</b>	<b>Характеристика новой системы</b>
Отсутствие четких формализованных целей в области обеспечения организации кадрами	Постановка целей и определение задач в соответствии с миссией
Наличие противоречий в интересах субъектов отбора персонала	Интересы субъектов отбора персонала согласованы и взаимосвязаны
Отсутствие критериев эффективности деятельности по подбору и отбору	Критерии эффективности деятельности по подбору и отбору определены и контролируются
Процесс не отвечает требованиям теории и практики менеджмента	Процесс строится на основе объективных закономерностей и принципов управления
Источник подбора - внешний рынок	Источник подбора - сочетание внешнего и внутреннего рынка
Ориентация на безработных специалистов	Ориентация на привлечение молодых специалистов
Устаревшая технология отбора персонала	Технология научно обоснована на всех ее этапах
Отсутствие методического обеспечения процесса подбора, отбора и найма	Наличие документов, регламентирующих все этапы подбора, отбора и найма
Недостаточный профессиональный уровень руководителей для оценки претендентов	Высокий профессиональный уровень субъектов отбора
Отбор кандидатов осуществляется на основе субъективных оценок	Используются различные инструменты проверки претендентов на вакантную должность

При управлении отдельными процессами необходимо сформулировать их цели и показатели достижения с тем, чтобы управленческие усилия направить на её достижение. Поэтому выбор цели является важной задачей формирования системы управления. Однако прежде чем сформулировать цель нашего процесса выявим интересы субъектов отбора персонала, каждый из которых выполняет определенную роль. В обобщенном виде эти интересы могут быть представлены следующим образом (табл.9).

**Таблица 9 - Интересы субъектов отбора персонала**

<b>Субъекты</b>	<b>Интересы</b>
Руководство организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие сотрудников требованиям организации;</li> <li>- затраты на содержание сотрудника (оплата труда, льготы, компенсации и пр.) не должны превышать возможности организации;</li> <li>- процесс отбора должен быть экономичным и оперативным;</li> <li>- деловые и личностные качества должны соответствовать требованиям корпоративной культуры;</li> </ul>
Линейный руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сотрудник должен быть в состоянии выполнить текущие задачи и иметь опыт работы; он не должен ухудшать социально-психологический климат в коллективе;</li> <li>- должен уметь выполнять смежные функции;</li> <li>- отбор должен быть оперативным;</li> <li>- в процессе отбора должно быть определяющим мнение линейного руководителя;</li> </ul>
Коллектив	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сотрудник не должен нарушить имеющиеся социально-психологические отношения;</li> <li>- он должен быстро адаптироваться к труду;</li> <li>- его активность не должна нарушать сложившихся представлений о технологии выполнения работ;.</li> </ul>
Служба управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечить конкурсный отбор (выбор);</li> <li>- обеспечить объективность оценки профессионально-важных качеств претендентов;</li> <li>- процесс отбора должен включать все необходимые этапы, поэтому сроки проведения не могут быть слишком маленькими;</li> </ul>
Претенденты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- представить себя по возможности с лучшей стороны;</li> <li>- получить побольше информации о требованиях работодателя;</li> <li>- оценить возможности материального вознаграждения и его роста;</li> </ul>

Сопоставление интересов различных участников процесса отбора свидетельствует о наличии целого ряда противоречий. Поэтому отбор персонала можно определить как механизм реализации и согласования интересов различных субъектов в процессе выявления кандидатов, наиболее соответствующих требованиям должности и квалификационной модели.

Таким образом цель процесса найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт» сформулируем следующим образом: формирование стабильного кадрового состава, обладающего высоким уровнем профессионализма, способного достигать перспективные цели организации на основе учета интересов как работника, так и работодателя.

Вся система отбора персонала должна строиться на основе определенных принципов, среди которых можно назвать принципы обоснованности, комплексности, последовательности, экономичности и другие. Система отбора должна быть научно обоснована на всех ее этапах. Для решения поставленной задачи необходимо тщательное изучение условий и характера деятельности групп должностей, для которых предполагается создание системы отбора. Обосновываются профессиональные требования, которые должность предъявляет к претендентам.

Основным принципом отбора должна стать необходимость полного учета всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Как было отмечено ранее подбор кандидатов на замещение должности в ОАО «Белмолпродукт» осуществляется из внешних источников, а это может ухудшить моральный климат в коллективе, необходим также адаптационный период, он является более дорогостоящим, чем при внутреннем отборе.

По нашему мнению, более оправданным является сочетание как средств внутреннего, так и внешнего набора, так как преимущественное использование одного из них не приводит к положительным результатам. При этом предлагается при внешнем способе подбора больше ориентироваться не на безработных специалистов, как в нашем случае, а на привлечение молодых специалистов в лице выпускников профильных высших и средних специальных учебных заведений. Единственным его недостатком является отсутствие у таких сотрудников необходимого практического опыта.

Ускоренному решению этой проблемы может способствовать сотрудничество предприятия и образовательного учреждения, связанное с размещением заказов на соответствующих выпускников и отбор их среди студентов старших курсов. В этом случае завершающая стадия их образования может носить практический характер (например,

производственная и преддипломная практика на предприятии на потенциальном рабочем месте, согласованная с будущим руководителем тема дипломной работы и т. п.). Реализация этого варианта сокращает период профессиональной и психологической адаптации и создает оптимальные условия для перспективного планирования персонала.

Технология работ по отбору персонала в ОАО «Белмолпродукт» не в полной мере отвечает требованиям теории и практики управления персоналом. Поэтому наша задача состоит в приведении ее в соответствие с этими требованиями (рис.5).

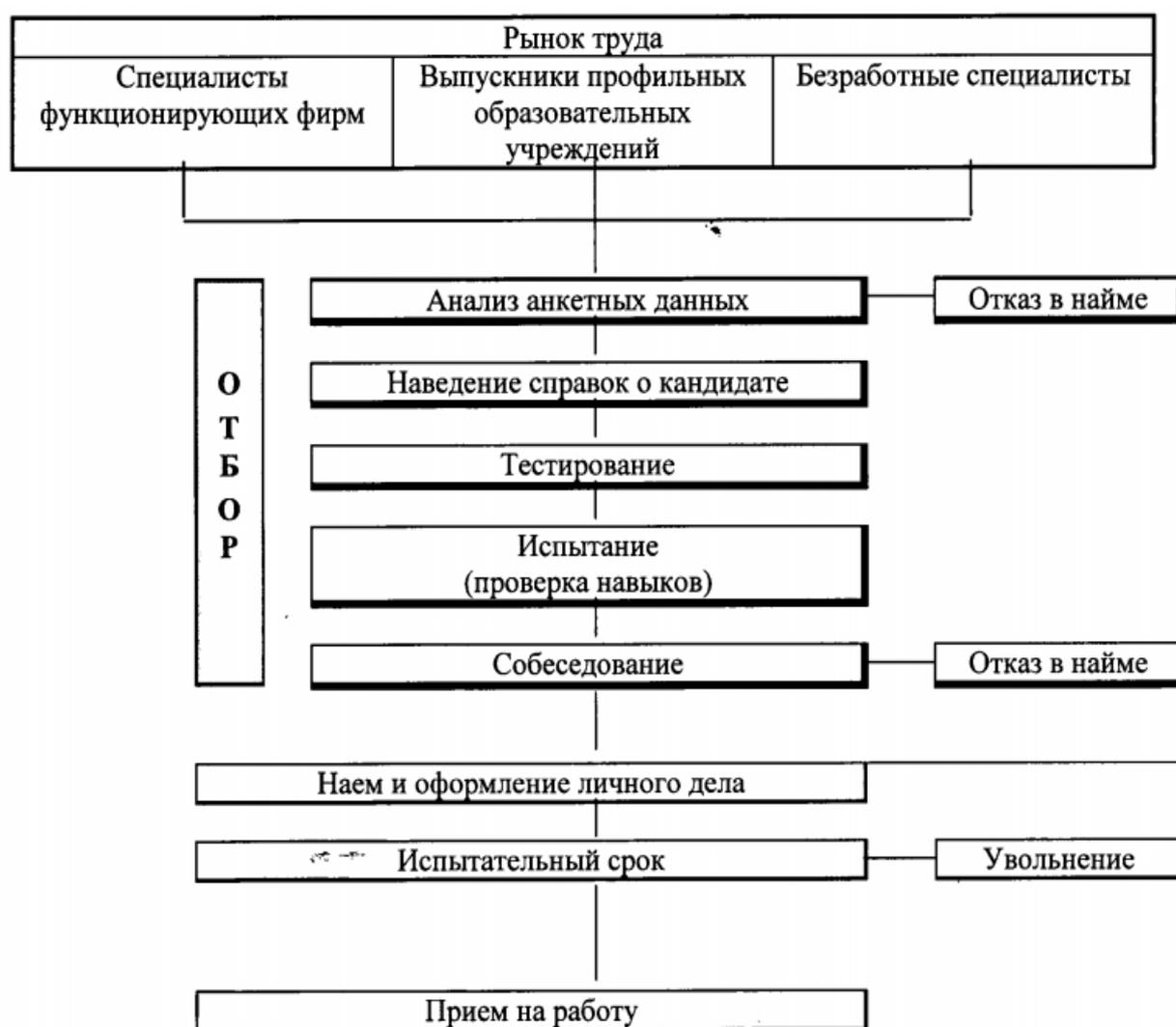


Рис. 5 Схема организации процесса отбора

Используются пять основных инструментов проверки претендентов на вакантную должность, некоторые из которых отсутствовали в механизме

отбора в ОАО «Белмолпродукт». Это анализ анкетных данных, наведение справок у прежнего руководителя и у других хорошо знающих претендента лиц, тесты, испытания (проверка навыков), собеседование.

На первом этапе отбора анализируются резюме, присланные кандидатами либо разрабатываются специальные анкеты-заявления о приеме на работу.

Дополнительно запрашиваются автобиография, послужной список (выписка из трудовой книжки) и копии соответствующих документов об образовании и квалификации (дипломы, сертификаты, лицензии и т. п.).

В ходе анализа выявляется соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру деятельности; наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей; готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); круг лиц, которые могут рекомендовать работника для последующего наведения справок и получения дополнительной информации.

Наведение справок о кандидате позволяет некоторую дополнительную информацию, по тем вопросам, которые представляют особый интерес. Можно рекомендовать два способа получения информации - это письменный запрос и установление контакта с представителем бывшего нанимателя по телефону. При наведении справок обязательна точность и достоверность получаемых сведений. Поэтому запрашивается конкретная информация и факты, по которым строятся заключения.

Тестирование дает возможность выявления не только очевидных, но и скрываемых личных и деловых качеств претендента, включая его не раскрытый потенциал. Тесты помогают определить сильные и слабые стороны претендента, выявить его ценностные ориентации и мотивацию, оценить уровень его интеллекта, определить его личностные и поведенческие характеристики. При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов. Тесты на профессиональные знания и навыки, которые служат для

оценки уровня профессиональных знаний и навыков, позволяют произвести отсев и первоначальное ранжирование кандидатов.

Тесты на уровень развития интеллекта и других способностей (IQ), которые содержат словесные, числовые и пространственные задания.

Тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Хотя личностные характеристики и психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера.

Чтобы определить с большей долей точности, как кандидат будет выполнять свою работу в реальной ситуации, либо оценить его личностные качества, такие как, например, эмоциональная устойчивость, уверенность, волевые качества можно рекомендовать проводить проверку навыков через испытания. Здесь можно предложить следующие методики: деловые игры, метод разбора деловых бумаг, метод групповых дискуссий.

На этапе собеседования с руководителем подразделения непосредственно на рабочем месте оцениваются профессиональные качества кандидатов, их способности выполнять производственные функции. Одновременно оценивается степень личной совместимости с кандидатами, вероятность их успешной интеграции в коллектив.

В общем виде порядок собеседования можно определить следующим образом:

1. Выяснение формальных сведений о кандидате, не нашедших отражения в представленных им документах. Цель данной стадии собеседования - подтверждение ранее полученных сведений и заявленного уровня квалификации претендента (то есть его реального потенциала).

2. Информирование кандидата об основных аспектах предлагаемой ему работы, с обязательным упоминанием как о преимуществах (высокий оклад, возможности должностного роста, социальные условия и т. п.), так и о требованиях к должности.

3. Неформальная часть собеседования, посвященная обсуждению вопросов, прямо не связанных с будущей деятельностью претендента, но позволяющих выявить целый ряд его личных качеств, например, умение держаться в незнакомой обстановке, манера поддерживать разговор, общий кругозор, быстрота реакции, интеллектуальный уровень, степень коммуникабельности и т. д.

После собеседования проходит отбор единственного кандидата, предложение по которому предоставляю на рассмотрение руководителя компании, который и принимает окончательное решение по приему кандидата на работу. Издаётся приказ о приеме и происходит оформление необходимой кадровой документации в соответствии с требованиями трудового законодательства.

После оформления кандидат приступает к работе с испытательным сроком, размер которого оговаривается в индивидуальном трудовом договоре.

В системе управления в качестве подсистемы рассматривается четыре основные формы его обеспечения: научно-методическое, организационное, кадровое и материально-техническое. Каждая из них определяет возможность эффективного функционирования самого процесса как системы.

Разработка методик и организационных процедур определения профессиональной пригодности претендентов при отборе в процессе найма является главным мероприятием по совершенствованию процесса отбора персонала в ОАО «Белмолпродукт».

На этапе подбора персонала с целью выявления соответствия или несоответствия кандидата определенной профессии необходимо знать не только особенности человека, но и требования предъявляемые профессией к человеку. Для этого разрабатываются квалификационные требования к должности, где описываются требования к рабочему месту, включая

служебные взаимоотношения, условия работы и другие особенности должности.

В процессе же отбора происходит поиск людей под установленные требования должности, вида деятельности. При отборе эталоном идентификации может выступать такой документ, как карта компетенций. Целью отбора на основе сформулированных компетенций - определить кандидата соответствующего должности заполнить вакантное место, сформировать коллектив, команду.

В таблицах 10 и 11 представлены вышеназванные кадровые документы, разработанные в рамках моего исследования для начальника отдела по подбору персонала в соответствии со спецификой ОАО «Белмолпродукт».

В связи с приемом в штат Управления по работе с персоналом новой должности «Начальника отдела по работе с персоналом», предлагаемую структуру Управления по работе с персоналом представим на рисунке 6.



Рис. 6. Предлагаемая структура Управления по работе с персоналом

**Таблица 10 - Квалификационные требования к должности начальника отдела по подбору персонала**

Наименование организации	ОАО «Белмолпродукт»
Наименование должности	Начальник отдела по подбору персонала
Функции	- комплектование предприятия кадрами в соответствии с целями, стратегией и внешними и внутренними условиями его деятельности; - анализ деятельности кадровой работы и разработка мероприятий по ее улучшению
Задачи	- разработка прогнозов и определение перспективной и текущей потребности в кадрах; - разработка кадровой политики и кадровой стратегии предприятия; - организация процессов обеспечения, развития и реализации кадрового потенциала предприятия;
Содержание работы	планирование, организация, контроль и мотивация персонала с использованием информационных компьютерных систем в сфере кадров
Служебные взаимоотношения (внутри и вне организации)	подчиняется начальнику управления; внутренние связи: с коллегами, линейными и функциональными руководителями; внешние связи: с центром занятости, представителями государственных органов
Критерии оценки деятельности	стабильность кадрового состава; выполнение плановых показателей деятельности кадровой службы; уровень текучести кадров в пределах допустимых значений; отсутствие вакансий
Условия работы	40 часовая рабочая неделя отпуск - 28 календарных дней зарплата в соответствии со штатным расписанием + ежегодная премия оборудование: персональный компьютер
Прочие требования	образование: высшее профессиональное и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет, возраст: желательно от 30 до 45 лет

Квалификационные требования к должности позволят работникам кадровой службы, на основе представленных резюме, составить предварительный список претендентов на вакантную должность. В соответствии с этим списком претенденты на должность допускаются для проведения собеседования с руководителем.

**Таблица 11 - Карта компетенций начальника отдела по подбору персонала**

Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>- законодательные основы трудового права, кадровой деятельности; основы формирования кадровой политики, принципы, формы и методы работы с кадрами;</li> <li>- основы управления, психологии, социологии и педагогики;</li> <li>- основы стратегического планирования, основы планирования и организации кадровой работы.</li> </ul>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировать проблемы и разрабатывать альтернативные варианты их решения;</li> <li>- прогнозировать последствия принимаемых решений и брать на себя ответственность за них;</li> <li>- пользоваться источниками информации с применением современных компьютерных технологий;</li> <li>- формировать коллектив;</li> <li>- управлять конфликтами;</li> <li>- сочетать общественные интересы с интересами своих сотрудников.</li> </ul>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современными навыками административной и аппаратной работы;</li> <li>- навыками подготовки, принятия и реализации решений;</li> <li>- методами системного анализа;</li> <li>- методами оценки личностных и деловых качеств работников;</li> <li>- методами подбора, оценки, расстановки и воспитания кадров;</li> <li>- техникой публичных выступлений;</li> <li>- способами мобилизующего воздействия на коллектив;</li> <li>- техникой личной работы;</li> <li>- навыками межличностного общения.</li> </ul>
Иметь четкое представление	<ul style="list-style-type: none"> <li>- о принципах работы с государственными органами;</li> <li>- о задачах, стоящих перед отраслью и перспективах его развития.</li> </ul>
Качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегическое и логическое мышление;</li> <li>- системность, широта и комплексность мышления;</li> <li>- креативность;</li> <li>- активность, энергичность, здоровье;</li> <li>- стрессоустойчивость;</li> <li>- уверенность в себе;</li> <li>- склонность к новым идеям.</li> </ul>

Как видно из таблицы, карта компетенций предусматривает описание качественных характеристик, навыков, компетенций, которыми должен обладать «идеальный сотрудник», т.е. представляет личностные характеристики, способность к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей необходимых для успешной работы в определенной должности.

Данная карта компетенций может быть положена в основу разработки программы переподготовки или повышения квалификации данной категории руководителей, должностной инструкции, а также использоваться при проведении аттестации.

Другим основным условием проведения эффективного отбора персонала является комплекс взаимосвязанных и последовательных организационных мероприятий, которые позволяют использовать на практике методы и средства оценки профессиональной пригодности.

Имея карту компетенций можно провести оценку профессиональных качеств претендента. Можно выделить и рекомендовать четыре группы профессиональных качеств: профессиональные знания, деловые качества, индивидуально - психологические или личностные качества, психофизиологические качества. Для их оценки могут быть использованы методы, приведенные в таблице 12.

Таблица 12 - Профессионально важные качества и методы их оценки

Оцениваемые качества	Методы оценки
а) Профессиональные знания - знания, умения, навыки в области управления персоналом - знания и умения в области принятия управленческих решений	Экзамены по тест-вопросам, разбор конкретных ситуаций
б) Деловые качества: - системность и комплексность мышления; - креативность; - активность и энергичность - склонность к новым идеям;	Оценки по специально разработанным анкетам
в) Индивидуально-психологические и личностные качества: - мотивационная направленность - уровень интеллектуального развития эмоциональная и нервно-психическая устойчивость - внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение) - мышление - стиль межличностного поведения	Опросник Г. Айзенка, тест Люшера, тест Р. Кеттела Оценка коммуникативных и организаторских способностей опросник К. Томаса

После разработки методических документов, позволяющих по результатам практических проверок успешно оценивать уровень соответствия профессиональных и личностных качеств, претендента

требованиям вакантной должности, разрабатывается основополагающий организационный документ, утверждаемый руководством организации - положение, приказ по предприятию, устанавливающий правовые функции и конкретные организационные решения, а также регистрирующий материально-техническое обеспечение отбора. Данные мероприятия в рамках проекта не предусмотрены.

Наличие системы управления процессом найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт» позволит:

- целенаправленно осуществлять деятельность по обеспечению кадрами на научной системной основе;
- сформировать квалифицированный кадровый состав компании, способный решать как текущие, так и стратегические задачи;
- использовать современные технологии отбора персонала;
- обеспечить процесс управления необходимыми регламентами и другими документами.

В заключении отметим, что выбор метода отбора, осуществления той или иной технологии будет определяться общим концептуальным подходом к привлечению персонала, принятым в организации, а также текущими финансовыми возможностями.

В целях реализации проекта по обеспечению предприятия необходимым персоналом разработаем календарный план-график (табл.13).

Этап разработки системы - это самый трудоемкий процесс ее создания. Чтобы спроектировать новую систему, как видно из таблицы, рекомендуется выполнить ряд организационных и формальных мероприятий.

Этап внедрения, как и предыдущий, также характеризуется высокой сложностью. После определения, формализации и утверждения требуемых способов осуществления деятельности их нужно реализовать на практике.

Таблица 13- Календарный план-график работ

№ п/п	Недели мероприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Состав участников
<b>Этап разработки</b>												
1	Разработка и утверждение приказа «О совершенствовании системы отбора и найма персонала».	X										Генеральный директор
2	Создание рабочей группы	X										Начальник управления
3	Анализ существующей системы		X	X								рабочая группа
4	Разработка новой системы				X	X						рабочая группа
<b>Этап организации</b>												
5	Разработка Положения по отбору и найму персонала					X						рабочая группа
6	Разработка документов, регламентирующих и обеспечивающих качественный отбор					X	X					рабочая группа
7	Провести согласование разработанных документов с исполнителями и другими заинтересованными лицами							X				рабочая группа
8	Провести юридическую экспертизу разработанных регламентов							X				юрист
9	Утвердить разработанные регламенты первым руководителем							X				Генеральный директор
10	Довести регламенты до исполнителей под роспись							X				Офис-менеджер
<b>Этап внедрения</b>												
11	Разработка бюджета по обеспечению исполнения Плана мероприятий по внедрению.						X					бухгалтер
12	Утверждение бюджета внедрения проекта						X					Финансовый директор
13	Техническое обеспечение осуществления проекта							X	X			программист
14	Обучение персонала новым методикам оценки, правилам проведения собеседования								X	X	X	Кадровая служба
15	Подготовка предложений по внедрению дополнительных нематериальных стимулов в действующую систему премирования				X							Генеральный директор
<b>Контроль результатов внедрения</b>												
16	Промежуточный отчет о ходе реализации проекта				X				X			Руководитель рабочей группы
17	Окончательный отчет о внедрении проекта с оценкой достижения целей и критериев оценки										X	Генеральный директор

После внедрения системы важно извлечь все выгоды от ее функционирования. Для достижения этих целей, на наш взгляд, будут полезны следующие рекомендации.

Первоначально необходимо объяснить всем участникам процесса - и руководителям, которые должны контролировать выполнение и персоналу, призванному исполнять принятые процедуры - в чем же их выгода.

Разработанная система должна правильно функционировать: деятельность и процессы должны соответствовать разработанным документам. К документам, регламентирующим и обеспечивающим качественный отбор можно отнести:

- Положение об отборе и найме персонала;
- план потребности персонала в зависимости от планов развития компании;
- требования к должности и карты компетенций для профильных должностей;
- тесты для определения профессиональных и личностных характеристик персонала;
- вопросы к собеседованию.

Трудоемкость этапа внедрения во многом зависит от подготовки персонала. Обученные и компетентные сотрудники должны быть способны реализовать процедуры самостоятельно, в противном случае внедрение потребует значительных усилий руководства и консультантов. Обучение сотрудников новым методикам оценки, правилам проведения собеседования - обязательный этап создания системы. Он необходим прежде всего потому, что без обученного персонала невозможно ни разработать, ни внедрить, ни поддерживать, ни развивать систему.

Руководители компании и сотрудники кадровой службы должны постоянно контролировать функционирование системы после ее внедрения. Если это условие не будет выполнено, то ее работоспособность будет

снижена и у предприятия может не хватить ресурсов (людских, временных и др.) для ее дальнейшего функционирования.

Следует не только поддерживать систему в работоспособном состоянии, но и развивать ее. Необходимо продумать, что еще может дать система предприятию, какие функции выполнить. Но даже если все согласится, что внедрение регламентов необходимо, это не гарантирует, что они будут выполняться. Поэтому факт использования в работе регламентов необходимо закрепить в мотивационном стимулировании участников процесса отбора и найма. Основным фактором, мотивирующим сотрудников на достижение результатов, является заработная плата, справедливость ее начисления и своевременность выплаты. Отметим, что кадровые решения в сфере отбора персонала характеризуются высокой степенью неопределенности и риска. Это связано с особенностями в сфере управления персоналом. Особенности кадровых решений в этом направлении кадровой работы проявляются в том, что они:

- носят индивидуальный, личностный характер и должны учитывать особенности личности субъекта управления персоналом;
- трудно поддаются стандартизации;
- должны приниматься в соответствии с нормами государственного права и нормативными актами организации;
- часто носят интуитивный характер, строятся на логическом обосновании и опыте менеджера.

Оценивая риски, стоит обратить особое внимание на носителей рисков, от кого они будут исходить; формы проявления и степень влияния на успешность внедрения; возможные способы нивелирования рисков до внедрения, во время и после. Рассмотрим некоторые из видов риска (табл. 14).

**Таблица 14 - Риски исследования**

Риски	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска
Информационные	Отсутствие или недостаточность исходной и оперативной информации в процессе разработки и реализации проекта	Проведение опросов на этапе разработки проекта
Административные	Неэффективное управление, низкая эффективность взаимодействия заинтересованных лиц	Разработка регламентирующих документов
Нежелание сотрудников исполнять принятые регламенты	Прямо несоблюдение, скрытый саботаж	Привлечение к разработке регламентов большого числа сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенный проект направлен на формирование единой кадровой политики в области обеспечения предприятия квалифицированными кадрами и позволят перейти к современным методам управления персоналом. Он позволит поднять на более высокий уровень всю работу кадровой службы по отбору персонала и своевременному заполнению вакантных должностей. Это будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия и его стабильному финансовому положению.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Важность оценки эффективности управления системой на стадии проектирования существенно возрастает, так как это является частью экономического обоснования рекомендуемых мероприятий.

Определение социально-экономической эффективности системы найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт» проведем в следующей последовательности:

- выбор показателей, отражающих результативность деятельности в достижении целей;
- определение экономии от внедрения мероприятий;

- определение совокупности единовременных затрат на внедрение мероприятий;
- определение экономического эффекта и экономической эффективности;
- определение социального эффекта.

Схема формирования эффективности управления процессом найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт» приведена на рисунке 7.

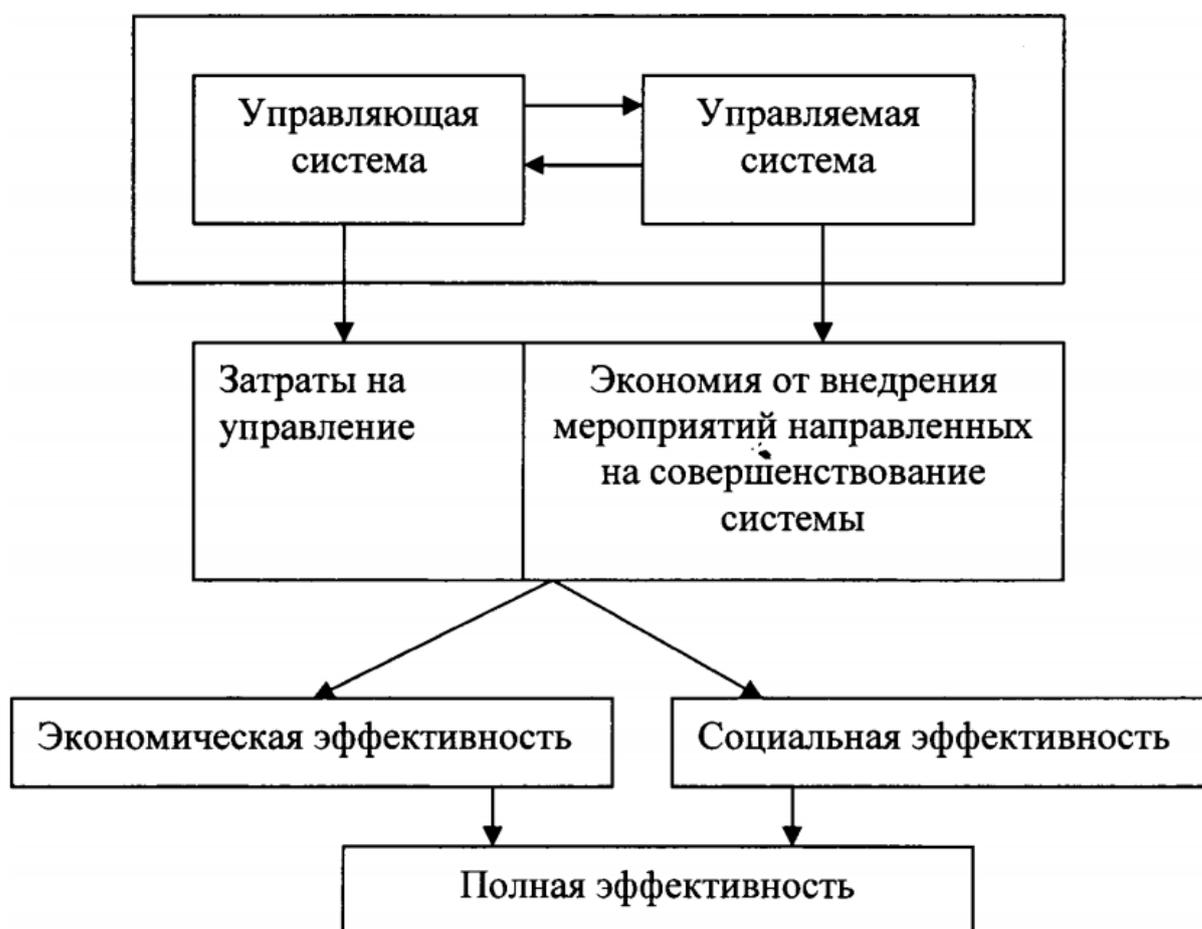


Рис.7 Схема формирования эффективности управления процессом найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт»

К экономическим эффектам относятся: повышение результативности и качества труда работников, сокращение потерь рабочего времени и сроков оформления отчетности; снижение стоимости обработки отдельных документов или всей информации; экономия рабочего времени, обеспечение

приема персонала, способного адаптироваться к организации; снижение текучести кадров.

Исходя из поставленной цели формирования системы управления процессом найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт», направленной на формирование стабильного кадрового состава, обладающего высоким уровнем профессионализма, способного достигать перспективные цели организации на основе учета интересов как работника, так и работодателя, в качестве результативности управления при определении обобщающего показателя эффективности можно рекомендовать такие экономические показатели как сокращение времени заполнения одной вакансии и рост производительности в результате повышения качества принимаемых решений в области отбора персонала.

Основными показателями экономической оценки мероприятий по улучшению осуществления процесса подбора, отбора и найма персонала являются экономия денежных средств, в связи с этими факторами.

Размер общей экономии от внедрения мероприятий будет определяться по формуле:

$$\text{Э}_p = \text{Э}_1 + \text{Э}_2, \quad (1)$$

где  $\text{Э}_p$  - размер общей экономии от внедрения мероприятий;

$\text{Э}_1$  - экономия за счет сокращения времени заполнения одной вакансии;

$\text{Э}_2$  - экономия за счет качества принимаемых решений.

Проведем расчеты.

Время заполнения одной вакансии - это общее количество дней, прошедших от получения одобренной заявки на заполнение вакансии, до дня, когда кандидат принимает предложение о работе.

В связи с этим рассмотрим весь цикл по отбору и приему, который приведен в таблице 15. Цикл разбит на этапы: подбор, отбор и прием.

Таблица 15 - Продолжительность заполнения одной вакансии

Этапы процесса	Продолжительность, дней	
	До мероприятий	после мероприятий
1. Подбор		
- заявка линейного руководителя о вакансии	1	1
- мониторинг рынка рабочей силы	5	3
- поиск вне компании	15	12
- формирование списка кандидатов на вакантную должность	2	2
2. Отбор		
- подготовка и проведение собеседования	3	2
- отбор и формирование списка кандидатов на должность	1	1
- приказ о приеме с испытательным сроком	2	2
- оформление документов	3	3
- прохождение испытательного срока	30	30
3. Прием		
- подготовка приказа о приеме на работу	1	1
- подписание приказа о приеме на работу	1	1
- заключение трудового контракта	2	2
- формирование личного дела	4	3
ИТОГО	70	63

По данным таблицы можно сделать вывод, что процесс отбора и приема довольно длительный процесс. Так время заполнения одной вакансии в компании с учетом испытательного срока составлял 70 дней. Поэтому от качества принимаемых решений при приеме на работу зависят не только время заполнения вакансии, но и другие экономические показатели.

Экономический результат, получаемый от сокращения времени заполнения вакансии можно определить по формуле

$$\mathcal{E}_1 = \sum_{i=1}^m (T_1^p - T_2^p) \times C_y,$$

где  $T_1^p$ ,  $T_2^p$  - длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дн.

$C_y$  - стоимость одного дня работы работника управления, руб.

Принимая во внимание, что среднемесячная заработная плата управленца в ОАО «Белмолпродукт» составляет 24 тыс. рублей и в 2019

году было принято 109 человек экономия от сокращения времени заполнения одной вакансии составит:

$$\Xi_1 = (70 - 63) \times \frac{24000}{20,5} \times 109 = 893,27 \text{ тыс.руб.}$$

На качество принимаемых управленческих решений, что в конечном счете определяет производительность труда, влияет уровень документационного обеспечения процесса отбора и найма, наличие регламентирующей документацией по каждой процедуре. В таблице 16 дана оценка состоянию регламентации исследуемого процесса до и после мероприятий.

**Таблица 16 - Наличие регламентирующей документации по отдельным процедурам процесса подбора, отбора и найма персонала**

Процедуры	До мероприятий	После мероприятий
Подача заявок на подбор персонала	+	+
Процедура набора претендентов в соответствии с требованиями должности	-	+
Наведение справок о кандидате	-	+
Тестирование на предмет оценки личных качеств	-	+
Испытание (проверка навыков) на подтверждение квалификации	-	-
Собеседование с руководителем структурного подразделения	+	+
Процедура найма и оформление личного дела	+	+

Для оценки уровня обеспечения регламентами рассчитаем коэффициент регламентации функций управления, который определяется по формуле:

$$K_{рег} = \frac{K_p}{K_o} \quad (3)$$

где  $K_{рег}$  - коэффициент регламентации функций управления;

$K_p$  - количество функций (процедур) обеспеченных регламентирующей документацией;

$K_o$  - общее количество функций (процедур),

до мероприятий  $K_{рег} = 3/7=0,4$

после мероприятий  $K_{рег} = 6/7 = 0,8$

Таким образом, после внедрения мероприятий коэффициент регламентации составит 0,8, что свидетельствует практически о полном обеспечении процедур регламентами.

В результате внедрения регламентов производительность труда будет повышена на 3%, тогда экономия может составить 324,3 тыс. руб.

$$\mathcal{E}_2 = (4809,49 - 4669,41) * 650 \text{ чел.} = 91052 \text{ тыс.руб.}$$

Расчет экономии от внедрения мероприятий по выбранным направлениям представлен в таблице 17.

**Таблица 17 - Расчет годовой экономии от внедрения мероприятий**

Наименование показателей	До мероприятий	После мероприятий	Величина экономия, тыс.руб.
Время заполнения одной вакансии, дней	70	63	893,27
Производительность труда, тыс. руб.	4809,49	4669,41	91052
Всего	-	-	91945,27

Таким образом, предложенные мероприятия позволят нам добиться экономии в целом на 91945,27 тыс. руб.

Оценим годовой экономический эффект. Исчисление годового экономического эффекта позволяет предприятию принимать решение о целесообразности использования предложенных мероприятий. Годовой экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_Г = \mathcal{E}_р - E_n * Z_{ед}, \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}_р$  - сумма экономии расходов в связи с внедрением мероприятий;

$E_n$  - нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности кадровых мероприятий - 0,18, нормативный срок окупаемости ( $T_n$ ) - 5,5 года.

$Z_{ед}$  - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Рассчитаем единовременные затраты на внедрение мероприятий.

**Таблица 18 - Единовременные затраты на внедрение мероприятий**

Единовременные затраты	Сумма, тыс.руб.
- затраты на технические средства;	1000,0
- затраты на программные средства (программа сканирования и обработки опросных листов и анкет);	200,0
- затраты на установку сетевой связи между компьютерами различных отделов;	125,0
- организационные затраты;	100,0
- обучение персонала	1260,0
Всего затрат	2685,0

Тогда годовой экономический эффект составит

$$\text{Эгод} = 91945,27 - 0,18 \times 2685,0 = 91461,97 \text{ тыс.руб.}$$

Определим срок окупаемости затрат, который определяется как отношение величины затрат к годовому доходу или экономии. В нашем случае срок окупаемости единовременных затрат составит

$$\text{Тед} = 2685,0 / 91945,27 = 0,03 \text{ года}$$

Мероприятия считаются эффективными, так как для нашего проекта срок окупаемости (0,03 года) меньше нормативного срока (5,5 года).

Однако эффективность отбора персонала не должна оцениваться только по затраченным на него средствам и экономическому эффекту. Вопросы обеспечения предприятия квалифицированными кадрами затрагивает важные факторы социальной эффективности.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Для предприятия совершенствование процедуры отбора персонала позволит решать все более сложные задачи, стоящие перед организацией в условиях конкурентного окружения, что приведет к росту производительности труда.

Таким образом, внедрение проекта совершенствования процесса найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт», дает положительные социальные эффекты и является экономически целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отбор и наем персонала, как один из инструментов управления персоналом, позволяет вырабатывать управленческие решения и решать вопросы не только управления кадрами, но и стратегического управления, планирования и развития предприятия. Данная работа посвящена разработке мероприятий по совершенствованию процесса найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт».

Теоретический анализ литературы по проблеме исследования, который представлен в первой главе работы, позволил определить сущность и цели процесса найма, отбора и приема персонала и его роль в управлении персоналом в организации, а также рассмотреть его структуру.

Экспериментальной базой исследования стало предприятие ОАО «Белмолпродукт», основной деятельностью которого является выпуск высококачественной молочной и овощной консервации.

Анализ условий производственной деятельности и организации процесса найма, отбора и приема проводился на основе изучения оперативной и текущей кадровой документации, данных статистической отчетности. В ходе исследования состояния существующей кадровой политики в ОАО «Белгородские молочные продукты» была дана оценка уровню удовлетворенности, моральное и материальное стимулирование персонала.

Исследования актуального состояния процесса найма, отбора и приема персонала ОАО «Белгородские молочные продукты» привели к выводу о том, что в данной области управления персоналом имеет место ряд проблем, к которым можно отнести:

- отсутствие формализованной кадровой политики и стратегии;
- использование лишь внешних источников подбора;
- недостаточное использование объективных и современных методов оценки при отборе;

- субъективность оценок при отборе персонала;
- недостаточное информационное, методическое и финансовое обеспечение процесса.

Так, в компании отсутствует Положение о приеме и найме персонала, в процессе отбора новых сотрудников недостаточно используются объективные методы оценки (психологическое и профессиональное тестирование), отсутствуют такие важные кадровые документы как требования к должности, требования к квалификации для должностей.

Выводы, полученные на основе анализа внешней и внутренней среды, позволили определить цели, задачи и основные направления предложенных мероприятий по совершенствованию процесса найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт». К ним относятся внедрение системы управления процессом найма, отбора и приема, разработка комплекта документов по отдельным процедурам процесса найма, отбора и приема персонала.

Вся система отбора персонала должна строиться на основе комплексного подхода и определенных принципов, среди которых можно назвать принципы обоснованности, комплексности, последовательности, экономичности и другие.

Тесты на профессиональные знания и навыки, которые служат для оценки уровня профессиональных знаний и навыков претендентов, а также требования к должности и карты компетенций позволят произвести отсев и осуществить наем квалифицированных специалистов, способных достичь стратегических целей компании. В целях реализации проекта по обеспечению предприятия необходимым персоналом был разработан календарный план-график с указанием этапов, продолжительности и составом участников.

В ходе проведенной работы нами было показано, что внедрение проекта совершенствования процесса найма, отбора и приема в ОАО «Белмолпродукт» дает положительные социальный и экономический эффекты. Так размер общей экономии от внедрения проекта составит

91945,27 тыс. руб. за счет экономии времени заполнения одной вакансии на 7 дней, а также роста производительность труда на 3%. В общем годовой экономический эффект составит 91461,97 тыс. руб., а срок окупаемости единовременных затрат - 0,03 года.

Таким образом, разработка и внедрение проекта совершенствования процесса найма, отбора и приема персонала в ОАО «Белмолпродукт», дает положительный социальный эффект и является экономически целесообразным.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2010 г.) // Собрание законодательства РФ. - 2002. - № 1.- Ч. 1.-Ст. 3.
2. Айказян, А.В. В поисках совершенства управления [Текст] / А.В. Айказян // Вопросы экономики. - 2017. - № 2. - С. 10-15.
3. Антошина, О.А. Анализ трудовых показателей [Текст] / О.А. Антошина // Аудиторские ведомости. - 2019. - № 7. - С. 21-25.
4. Аплетаяев, М.Н. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М.Н. Аплетаяев // М.: Изд-во «Дело», 2019. - 217 с.
5. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев // М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2017. - 286 с.
6. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: Учеб, пособие [Текст] / В.В. Арутюнов // Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2019. - 448 с.
7. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] / И.В. Бизюкова // М.: Изд-во «Экономика», 2016. - 415 с.
8. Веснин, Р.В. Практический менеджмент персонала [Текст] / Р.В. Веснин // М.: Изд-во «Юристъ», 2019. - 481 с.
9. Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст] / Е.Е. Вершигора // М.: Изд-во «ИНФРА- М», 2017.-283 с.
10. Галенко, В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия [Текст] / В.П. Галенко // СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2016. - 365 с.
11. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст] / Б.М. Генкин // М.: Изд-во «Норма», 2016.-412с.
12. Глазл, Ф. Динамичное развитие предприятия [Текст] / Ф. Глазл, Б. Ливерхуд // Калуга: изд-во «Духовное познание», 2014. - 338 с.
13. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст] / В.В. Гончаров // М.: Изд-во «Дело», 2015. - 420 с.

- 14.Гребень, Н. Тесты IQ для профориентации, воспитательной работы, подбора кадров [Текст] / Н. Гребень // М.: Изд-во «Букмастер», 2019. - 480 с.
- 15.Гусов, К.Н. Трудовое право России: Учебник [Текст] / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова // М.: Изд-во «Юристъ», 2016. - 492 с.
- 16.Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм [Текст] / И.Б. Дуракова // М.: Изд-во «Центр», 2017.-160 с.
- 17.Ерохина, Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии [Текст] / Р.И. Ерохина // М.: Изд-во «Омега», 2017. - 242 с.
- 18.Ершова, Е.А. Теоретические и практические проблемы трудового права[Текст] / Е.А. Ершова // М.: Изд-во «Российская академия правосудия», 2016. - 254 с.
- 19.Журавлев, П.В., Карташов, С.А., Маусов, Н.К., Одегов, Ю.Г. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера [Текст] // М.: Издво «Экзамен», 2017. - 576 с.
- 20.Зайцев, Г.Г. Управление персоналом [Текст] /Т.Г. Зайцев // СПб.: Изд-во «Питер№», 2017. - 549 с.
- 21.Иванова, С. 50 советов по рекрутингу [Текст] / С. Иванова // М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2015. - 256 с.
- 22.Иритикова, В.С. Рекомендации по разработке должностных инструкций [Текст] / В.С. Иритикова // Секретарское дело. - 2017. - № 3. - С. 42-45.
- 23.Иеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью [Текст] / В. Йеттер // М.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2017.-160 с.
- 24.Карсетская, Е. Прием на работу, увольнение. Правила оформления на все случаи жизни [Текст] / Е. Карсетская // М.: Изд-во «АйСи Групп», 2016. - 232 с.
- 25.Карташова, Л. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты [Текст] / Л. Карташова // Человек и труд. - 2015. - № 6. v- С. 87-90.

26.Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров // М.: Изд-во «Проспект», 2017. - 74 с.

27.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов // М: Изд-во «ИНФРА-М», 2019. - 638 с.

28.Кибанов, А.Я. И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестации [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова // М.: Изд-во «Экзамен», 2015. - 416 с.

29.Киселев, И.Я. Трудовое право: Учебник [Текст] / И.Я. Киселев // М.: Изд-во «ТК Велби», 2019. - 528 с.

20.Климкина, Ю.Е. Создаем команду. Секреты подбора персонала для успешного бизнеса [Текст] / Ю.Е. Климкина // М.: Изд-во «Эксмо», 2017.- 304 с.

31.Куцевол, В. Управление персоналом в инновационной организации [Текст] / В. Куцевол // Управление персоналом. - 2019. - № 5. - С. 11-16.

32.Логинова, А.Ю. Какой должна быть система управления персоналом / А.Ю. Логинова // Управление персоналом. - 2019. - № 7. - С. 13-19.

33.Макарова, Е.В. Особенности управления персоналом инновационной организации [Текст] / Е.В. Макарова // Вести. Омского ун-та. Сер. Экономика. - 2016.-145 с.

34.Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов // М.: Изд-во «ИНФРА-М»; Новосибирск: НГАЭиУ, 2019. - 198 с.

35.Мельник, М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова // М: Изд- во «Форум», 2019. - 239 с. л

36.Нессонов, Г.Г. Управление персоналом коммерческой организации [Текст] / Г.Г. Нессонов // М.: Изд-во «Триада», 2019. - 296 с.

37.О'Нил, Дж. Интервью при отборе. 58 вопросов из практики крупнейших компаний мира [Текст] / Дж. О'Нил // М.: Изд-во «Карьера Пресс», 2012. - 272 с.

38.Пиленцо, Л. Управление человеческими ресурсами и эффективность компании [Текст] / Л. Пиленцо // Человек и труд. - 2019. - № 2. - С. 52-55.

39.Половинко, В.С. Управление персоналом в инновационной организации [Текст] / В.С. Половинко // Омск: изд-во Омского гос. ун-та, 2018. - 221с.

40.Пономарев, В.К. Организационный менеджмент [Текст] / В.К. Пономарев // М.: Изд-во «Интел-синтез», 2016. - 453 с.

41.Прием на работу. Заключение трудового договора[Текст] / ред. Ю.П. Орловский // М.: Изд-во «Волтере Клувер», 2018.- 288 с.

42.Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова // М.: Изд-во ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2016. - 352 с.

43.Рудавина, Е. В. Большая книга директора по персоналу [Текст] / Е. Рудавина, В. Екомасов // СПб.: Изд-во «Питер», 2017. - 368 с.

44.Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.В. Самоукина // СПб.: Изд-во «Питер: Питер принт», 2016. - 236 с.

45.Свергун, О.Ю. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле [Текст] / О.Ю. Свергну, Ю.В. Пас // СПб.5\* Изд-во «Питер», 2015. - 320 с.

46.Семенов, И.Г. Стадии развития организации [Текст] / И.Г. Семенов // Управление персоналом. - 2015. - № 9. - С. 23-31.

47.Смирнова, Е.О. Роль руководителя в организации труда персонала [Текст] / Е.О. Смирнова // Управление персоналом. - 2018. -№ 10. - С. 32-37.

48.Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак // СПб.: Изд-во «Питер», 2019. - 416 с.

49.Терентьева, Т. Подбор персонала. Практические инструменты и приемы [Текст] / Т. Терентьева, А. Имаева // М.: Изд-во «Эксмо», 2016. - 400 с.

50.Тихомирова, Л.В. Трудовой договор: постатейный комментарий к разделу III Трудового кодекса Российской Федерации [Текст] / Л.В. Тихомирова // М.: Изд-во «Дело», 2018. - 558 с.

51.Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов // М.: Изд-во «Дело», 2018. - 270 с.

52.Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HRменеджера в организации [Текст] / Д. Ульрих // М.: Изд-во «Вильямс», 2017. - 304 с.

53.Управление персоналом: Энциклопедический словарь [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова // М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2015. - 461 с.

54.Уткин, Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст] / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова // М.: Изд-во «АКАЛИС», 2016. - 420 с.

55.Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения [Текст] / Р.А. Фатхутдинов // М.: Изд-во ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2019. - 155 с.

56.Фитценц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала [Текст] / Я. Фитценц // М.: Изд-во «Вершина», 2016. - 320 с.

57.Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами [Текст] / Н.А. Чижов // СПб.: Изд-во «Питер», 2015. - 352 с.

58.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня // М.: Изд-во «Интел-синтез», 2019. - 453 с.

59.Шинкаренко, О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000 [Текст] / О.Н. Шинкаренко // М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2017. - 368 с.

**Совершенствование найма, отбора и  
приема персонала организации  
коллективная монография**

**Факультет**                      экономический  
**Кафедра**                        экономики

Сдано в печать 06.10. 2020 г. Уч.-изд. л. 4,84 \_\_\_\_  
Тираж 10 экз.  
Заказ № 288 \_\_\_\_\_

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет  
имени В.Я. Горина»  
308503, Белгородская область, Белгородский район, пос. Майский  
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина». Цех оперативной печати.