

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование системы подбора и отбора персонала предприятия</b>
УДК 005.95:005.511

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗА61	Пшеничникова Анна Александровна		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к. филос. н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. философ. н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Руководитель ООП</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

## Планируемые результаты обучения по ООП

### 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
И.Г. Видяев  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА61	Пшеничниковой Анне Александровне

Тема работы:

<b>Совершенствование системы подбора и отбора персонала предприятия</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Федеральные нормативные акты РФ</li><li>2. Научная и учебная литература в сфере управления персоналом</li><li>3. Статьи в периодических изданиях</li><li>4. Электронные ресурсы по теме исследования</li><li>5. Официальный сайт АО «НПЦ «Полус»</li><li>6. Годовая и финансовая отчетность АО «НПЦ «Полус»</li></ol>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теоретические основы системы подбора и отбора персонала на предприятии</li><li>2. Анализ действующей системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полус»</li><li>3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии</li><li>4. Программа корпоративной социальной ответственности предприятия</li></ol>

<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Этапы подбора персонала на предприятии Рисунок 2 – Этапы отбора персонала на предприятии Рисунок 3 – Методы подбора персонала на предприятии Рисунок 4 – Структура персонала по категориям работников в 2019 году Рисунок 5 – Структура персонала по половому признаку в 2019 году Рисунок 6 – Структура персонала по уровню образования в 2019 году Рисунок 7 – Структура персонала предприятия по стажу работы Рисунок 8 – Объявление об открытых вакансиях на сайте АО «НПЦ «Полюс»
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА61	Пшеничникова Анна Александровна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 81 страницу, 8 рисунков, таблиц, 27 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: управление персоналом, подбор, отбор, совершенствование, АО «НПЦ «Полюс».

Объектом исследования является действующая система подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс».

В процессе работы проводились исследования: анализ действующей системы подбора и отбора персонала на предприятии.

В результате исследования были предложены рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонал на предприятии.

Степень внедрения – предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала могут быть использованы на предприятии.

Предлагаемые мероприятия позволят предприятию избежать ошибок в процессе подбора отбора персонала, а также привлекать необходимых специалистов, которые будут соответствовать требованиям организации.

## Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические основы подбора и отбора персонала на предприятии .....	10
1.1 Понятие подбора и отбора в системе управления персоналом.....	10
1.2 Методы подбора и отбора персонала на предприятии.....	13
1.3 Показатели эффективности подбора и отбора персонала на предприятии .....	23
2 Анализ системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс» .....	29
2.1 Общая характеристика предприятия АО «НПЦ «Полюс» .....	29
2.2 Характеристика персонала АО «НПЦ «Полюс».....	36
2.3 Оценка системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс» .....	45
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс» .....	51
3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала.....	51
3.2 Формирование профиля должности для оценки кандидатов .....	57
3.3 Прогнозируемый эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и отбора персонала .....	62
4 Корпоративная социальная ответственность предприятия .....	68
Заключение .....	74
Список использованных источников .....	77
Приложение А (обязательное) Отчет о проверке на плагиат .....	81

## **Введение**

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в условиях рыночной экономики процесс подбора и отбора персонала является одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия в целом. Основной задачей в области управления персоналом является правильный подбор грамотных и квалифицированных сотрудников для предприятия. Качество отобранного персонала является важнейшим фактором в работе организации. Каждому предприятию необходимо выявлять наиболее подходящих и подготовленных сотрудников из большого количества кандидатов на вакансию для того, чтобы оставаться конкурентоспособной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего для конкретной должности, является основой успеха любой организации. Ошибки при отборе персонала могут повлечь за собой дополнительные затраты, а также негативно отразиться на эффективности работы предприятия в целом.

В настоящее время недостаточное внимание к процессам подбора и отбора персонала оказывает существенное влияние на эффективность работы организации. От компетенции персонала, его профессиональных и личностных качеств во много зависит устойчивое развитие предприятия и его конкурентоспособность. Исходя из этого, процесс подбора и отбора персонала является одним из наиболее важных и первостепенных в системе управления персоналом. Правильно организованный процесс подбора и отбора персонала позволяет организации в кратчайшие сроки привлекать специалистов, соответствующих требованиям должности.

Объектом исследования является действующая система подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс». Предметом исследования является совершенствование действующей системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие подбора и отбора персонала на предприятии;
- 2) изучить методы подбора и отбора персонала на предприятии;
- 3) дать краткую характеристику деятельности предприятия;
- 4) провести анализ динамики численности, структуры и движения персонала, а также анализа показателей эффективности использования трудовых ресурсов;
- 5) проанализировать действующую систему подбора и отбор персонала на предприятии;
- 6) выявить проблемы действующей системы подбора и отбора персонала;
- 7) разработать рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии;
- 8) оценить экономическую эффективность от применения предложенных рекомендаций.

При выполнении работы были использованы следующие методы: анализ, синтез, обобщение, сравнение. В частности, для анализа персонала предприятия использовались следующие методы: наблюдение, горизонтальный и вертикальный анализ данных, сравнительный анализ, группировка, табличный метод.

Работа представлена четырьмя главами. В первой главе рассмотрены общие теоретические основы процессов подбора и отбора персонала на предприятии. В данной главе представлены методы подбора и отбора персонала, а также показатели эффективности подбора и отбора персонала на предприятии.

Во второй главе рассмотрена деятельность АО «НПЦ «Полюс», проведен анализ динамики численности, структуры и движения персонала, а также анализ



показателей эффективности использования трудовых ресурсов. Также в данной главе описана действующая система подбора и отбора персонала на предприятии и выявлены существующие в ней проблемы.

В третьей главе представлены мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии. В данной главе также была проведена оценка экономической эффективности от применения предложенных рекомендаций.

В четвертой главе была проанализирована программа корпоративной социальной ответственности на предприятии.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий для совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс». Данные рекомендации можно использовать для совершенствования действующей системы подбора и отбора на предприятии.

# 1 Теоретические основы подбора и отбора персонала на предприятии

## 1.1 Понятие подбора и отбора в системе управления персоналом

В настоящее время любое предприятие заинтересованно в привлечении и удержании высококвалифицированных кадров. От компетенции персонала, его профессиональных и личностных качеств во много зависит конкурентоспособность организации и ее стабильное развитие. Исходя из этого, процесс подбора и отбора персонала является одним из наиболее важных и первостепенных в системе управления персоналом. Грамотно организованный процесс подбора и отбора персонала позволяет организации в кратчайшие сроки привлекать необходимых специалистов, которые будут соответствовать требованиям организации.

Подбор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [11]. Целью подбора персонала является своевременное обеспечение предприятия сотрудниками в нужном количестве и необходимой квалификации.

Процесс подбора персонала на предприятии состоит из нескольких этапов. Ключевые этапы подбора персонала представлены на рисунке 1.

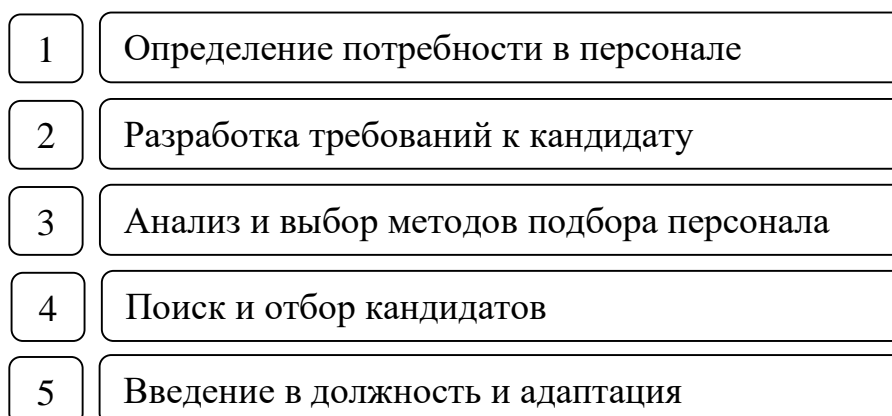


Рисунок 1 – Этапы подбора персонала на предприятии [15]

Процесс подбора персонала начинается с получения заявки из подразделения, в которое требуется сотрудник. Вместе с тем на данном этапе осуществляется прогноз количественной и качественной потребности в персонале, а также оценка фактического наличия кадров.

Затем следует разработать требования к кандидату на должность. На втором этапе формируются критерии соответствия должности, а также исходя из должностной инструкции определяются необходимые профессиональные и личностные качества работника.

На третьем этапе следует выбрать ресурсы для поиска и составить бюджет расходов на подбор. Бюджет расходов включает стоимость услуг по размещению объявления или услуг кадровых агентств, плата за пользование платным сайтом и др., а также создается список ресурсов, которые будут использованы для поиска сотрудников. Данный этап предполагает составление и размещение объявления о вакансии. Объявление о вакансии создается исходя из требований к сотруднику. Оно должно содержать название должности, должностные обязанности, условия работы, а также требования к кандидату. Затем данное объявление размещается на выбранных ресурсах.

Подбор новых сотрудников служит основой для осуществления следующего этапа – отбора персонала. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности, и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [3]. Целью отбора персонала является оценка соответствия кандидатов должностным требованиям, а также выявление наиболее подходящего по критериям кандидата.

Процесс отбора персонала предполагает сбор и обработку информации о претендентах, затем происходит сопоставление фактических качеств с

требованиями вакантной должности. Отбор персонала состоит из определённых этапов. Основные этапы отбора персонала представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы отбора персонала на предприятии [21]

Отбор персонала начинается с составления списка возможных кандидатов на определенную должность. Затем данный список анализируется с точки зрения соответствия кандидатов предъявляемым требованиям. Каждая организация имеет свой список требований к претенденту на ту или иную должность. На этапе первичного отбора отсеиваются кандидаты, которые не обладают достаточным количеством характеристик, соответствующих требованиям должности. Составленный список с четкими требованиями, включающий необходимые навыки, компетенции, а также личностные качества, позволяет сократить затраты времени на отбор. В результате первичного отбора создается ограниченный список кандидатов, наиболее подходящих требованиям должности.

На втором этапе специалист отдела управления персоналом проводит интервью с потенциальными кандидатами. Целью интервью является оценка уровня соответствия кандидата предъявляемым требованиям. Во время интервью необходимо получить более подробную информацию о кандидате, его способностях, квалификации, характере, мотивах и ценностных установках. В свою очередь кандидату необходимо предоставить возможность больше узнать о должностных обязанностях, условиях работы и корпоративной культуре организации. После проведения интервью специалист отдела кадров сокращает список кандидатов, претендующих на определенную должность.

Следующим шагом является изучение документов, связанных с предыдущим местом работы. Специалисту отдела управления персоналом необходимо ознакомиться с характеристиками, рекомендациями и поощрениям, чтобы получить наиболее полную информацию о кандидате.

После ознакомления с данным документами, кандидаты проходят собеседование с непосредственным руководителем. Целью данного собеседования является оценка профессиональных качеств кандидата, его способностей выполнять производственные функции. Вместе с этим руководитель определяет степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом, а также предоставляет кандидату детальную информацию о подразделении, должности и функциях, которые необходимо будет выполнять.

Если возникает затруднение с выбором кандидата, то проводится дополнительное испытание в виде профессионального теста, бизнес-кейса или деловой игры. Такое испытание позволяет увидеть преимущества и недостатки каждого кандидата. Далее руководитель подразделения исходя из результатов собеседования, а также дополнительного испытания выбирает наиболее подходящего кандидата на должность.

После того, как кандидат найден, изучаются его психологические особенности для разработки индивидуальной программы адаптации. Завершающим этапом является найм сотрудника и организация адаптации к новому месту работу.

## **1.2 Методы подбора и отбора персонала на предприятии**

В настоящее время качество персонала является важнейшим фактором, определяющим конкурентоспособность организации. Привлечение и удержание квалифицированных кадров является одной из ключевых задач руководителя

любого предприятия. Правильный выбор метода подбора позволяет не только обеспечить предприятие необходимыми специалистами, но и снизить издержки на персонал.

Существует два источника набора персонала: внешний и внутренний. Внутренний набор осуществляется за счет сотрудников самой организации. К внутренним источникам набора персонала относятся: сотрудники организации, кадровый резерв, личные рекомендации работников, а также бывшие работники организации. Можно выделить следующие методы подбора персонала из внутренних источников:

- внутренний конкурс;
- совмещение профессий;
- ротация.

Внутренний конкурс позволяет сотрудникам предприятия участвовать в конкурсе на имеющиеся вакантные должности. Отдел управления персоналом оповещает работников об открытых вакансиях посредством рассылки информации во все подразделения. Далее проводится конкурс среди работников, оценивается вклад каждого из сотрудников в компанию, их личностные и профессиональные качества, затем на основе этого выбирается наиболее подходящий кандидат.

Совмещение профессий – это исполнение работником параллельно с основной работой дополнительной по другой профессии, а равно выполнение обязанностей временно отсутствующего работника за дополнительную плату [1]. Метод совмещения профессий целесообразно использовать, если исполнитель требуется на короткое время и для выполнения небольшого объема работ.

Ротация – это перемещение сотрудников организации с одной должности на другую в рамках одного предприятия или подразделения. Ротация используется для закрытия вакансии внутренним сотрудником. Существует несколько вариантов такого перемещения:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты [26].

Внешние источники набора являются наиболее распространенными, поскольку ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение среди работников организации, то освобождается место сотрудника, который занял первую вакансию. К внешним источникам набора персонала относятся: «самостоятельные» кандидаты, государственные службы занятости, кадровые агентства, учебные заведения, ярмарки вакансий, а также публикации в СМИ.

Внешние и внутренние источники набора персонала имеют свои преимущества и недостатки (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки источников привлечения персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> <li>– появление возможности служебного роста;</li> <li>– низкие затраты на привлечение персонала;</li> <li>– быстрое закрытие вакантной должности без длительной адаптации;</li> <li>– сотрудник знаком с организацией;</li> <li>– повышение мотивации сотрудников, степени удовлетворенности своим трудом;</li> <li>– рост производительности труда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченный выбор кандидатов;</li> <li>– возможно появление напряженности или соперничества в коллективе;</li> <li>– проявление панибратства при решении деловых вопросов;</li> <li>– перевод сотрудника на новую должность не удовлетворяет полностью потребность в персонале;</li> <li>– возникают затраты на переподготовку или повышение квалификации.</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

Внешние	<ul style="list-style-type: none"> <li>– более широкий выбор кандидатов;</li> <li>– появление новых импульсов и идей для развития организации;</li> <li>– прием на работу полностью покрывает потребность в персонале;</li> <li>– не требуются затраты на обучение, поскольку можно найти сотрудника нужной квалификации;</li> <li>– меньшая вероятность появления интриг среди сотрудников предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокие затраты на привлечение персонала;</li> <li>– снижение мотивации сотрудников, связанное с отсутствием карьерного роста;</li> <li>– плохое знание организации;</li> <li>– необходима адаптация нового сотрудника.</li> </ul>
---------	---	---

Подбор персонала из внешних источников предполагает поиск и привлечение специалистов, обладающих необходимыми профессиональным навыками, знаниями и опытом. Правильно выбранный метод подбора персонала позволяет быстро и эффективно привлекать необходимых сотрудников. Существует несколько основных методов подбора персонала (рисунок 3).

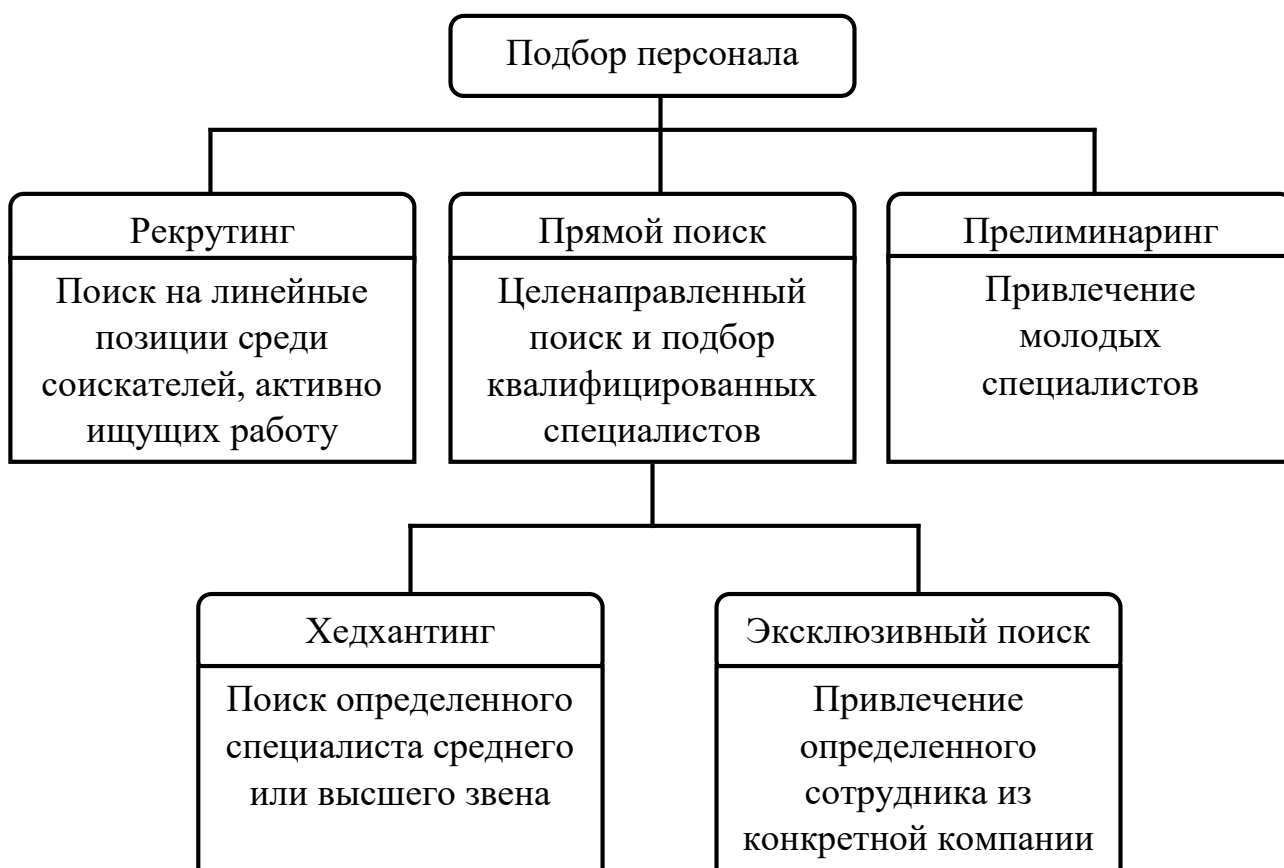


Рисунок 3 – Методы подбора персонала на предприятии [14]



Таким образом, выделяют три основных метода подбора персонала, один из которых делится на два вида. Рассмотрим каждый из этих методов подробно.

Рекрутинг – это поиск сотрудников среднего и низшего звена на линейные позиции в компании. Рекрутинг является наиболее простым и наименее затратным методом подбора персонала. Данный метод предполагает размещение объявлений о вакансии на специализированных сайтах или в СМИ. Поиск ведется среди соискателей, которые активно ищут работу и откликаются на объявления [25].

Прямой поиск применяется для подбора сотрудников среднего и высшего звена. При данном методе поиск ведется среди квалифицированных специалистов. Прямой поиск делится в свою очередь на два вида: хедхантинг и эксклюзивный поиск.

Хедхантинг (Head hunting) – это вид прямого поиска, предполагающий привлечение сотрудников, которые на данный момент не находятся в поиске работы [22]. При данном методе осуществляется подбор узкоспециализированных специалистов или квалифицированных специалистов на должности высшего и среднего звена. Основная задача сотрудника управления персоналом – найти такого специалиста и переманить с его организацией. Чаще всего это удается сделать с помощью предложения более высокой должности и увеличения оклада. Главная сложность данного метода заключается в сборе информации о потенциальном кандидате на должность. Сотрудник отдела управления персоналом должен сам найти подходящего специалиста путем сбора и анализа информации о ключевых работниках компаний-конкурентов. Хедхантинг является наиболее длительным и дорогостоящим методом подбора.

Эксклюзивный поиск (Exclusive search) – это вид прямого поиска, при котором осуществляется переманивание конкретного сотрудника из другой организации. Этим сотрудником может быть редкий специалист, руководитель или топ-менеджер. Данный метод является дорогостоящим, поскольку

используется для поиска сотрудника, который окажет ключевое воздействие на реализацию стратегии и бизнес компании.

Прелиминаринг (Preliminaring) – привлечение молодых специалистов, которые являются студентами или выпускниками вузов, с помощью практики или стажировки. Данный метод позволяет молодому специалисту попробовать себя в роли сотрудника на какой-либо должности, а затем, если его и руководителя такое взаимодействие устраивает, заключается договор о трудоустройстве. Такой метод подходит для поиска сотрудников на специальности, которые не требуют большого опыта работы и высокого уровня профессионализма.

Подбор персонала является одной из ключевых задач специалистов отдела кадров любого предприятия, поскольку от качества персонала зависит эффективность деятельности организации в целом. Таким образом, метод подбора следует выбирать исходя из должности, срочности вакансии и целей организации.

Для выявления наиболее подходящего кандидата существуют различные методы отбора персонала. Данные методы позволяют получить наиболее полную информацию о кандидате, его компетенциях и личностных качествах. Применяя сразу несколько методов отбора, вырастает вероятность выбрать наиболее подходящего кандидата на должность, повысить производительность труда, а также снизить издержки организации. Существуют следующие методы отбора персонала:

- первичный отбор на основе резюме;
- анкетирование;
- интервью;
- собеседование;
- групповое собеседование;
- ассесмент-центр;
- тестирование;

- проверка навыков;
- проверка рекомендаций.

Данные методы отбора являются наиболее распространёнными и позволяют определить, подходит ли кандидат на вакантную должность. Рассмотрим каждый из этих методов подробно.

Первичный отбор происходит на этапе изучения резюме соискателей. Из резюме можно получить информацию об образовании, опыте работы и профессиональных навыках кандидата. Недостатком резюме является то, что данные могут быть недостоверны или преувеличены. В связи с этим на основе изучения только резюме не принимается решение о трудоустройстве на работу.

Анкетирование предполагает заполнение соискателем анкеты, состоящей из последовательных взаимосвязанных вопросов. Анкета как правило начинается с паспортных данных (ФИО, дата и место рождения, семейное положение), затем идут вопросы об образовании и прошлых местах работы. Также в анкете содержатся вопросы касаясь жизненной позиции, ценностей, увлечений и хобби. Помимо этого, в анкете могут описываться различные жизненные и трудовые ситуации и предлагаться варианты их решения. Исходя из ответов еще до собеседования складывается более полное мнение о кандидате.

Еще одним методом отбора является интервью. Различают несколько видов интервью: структурированное, ситуационное и интервью по компетенциям. Структурированное интервью проводится исходя из подготовленного заранее списка вопросов для конкретной должности. Вопросы должны в полной мере раскрывать наличие или отсутствие у кандидата необходимых компетенций. Данное интервью позволяет сравнить ответы кандидатов на одинаковые вопросы и выбрать наиболее соответствующего должности. Ситуационное интервью или кейс-интервью обычно применяется при выборе кандидата на руководящие должности. Данное интервью содержит вопросы, составленные исходя из различных ситуаций, которые могут возникнуть в ходе профессиональной деятельности сотрудника. Такое интервью

позволяет оценить, как кандидат поступит в той или иной ситуации. Основная цель интервью по компетенциям – оценить, как проявляются компетенции кандидата в его профессиональной деятельности. Данное интервью содержит вопросы, связанные с прошлым опытом сотрудника. Вопросы составляются только исходя из ситуаций, которые уже происходили в профессиональной деятельности кандидата. На основе этого интервью можно проанализировать способы решения той или иной проблемы, а также узнать выводы, которые были сделаны в итоге.

Собеседование – это самый распространенный метод отбора персонала, который проводится при наборе сотрудников на любую должность. Как правило, собеседование проходит в виде беседы, при которой работодатель узнает более подробную информацию об образовании, профессиональных навыках, личных качествах и интересах кандидата, а он, в свою очередь, получает подробную информацию о компании, должности и условиях работы. Собеседование позволяет понять, соответствует ли кандидат должности, а также обсудить детали сотрудничества.

Групповое собеседование используется, если кандидат должен обладать лидерскими и коммуникационными навыками. Поэтому данное собеседование применяется для поиска сотрудников на руководящие позиции или на специальности, где уверенность и инициативность – обязательные качества. К таким специальностям относятся: менеджер по продажам, журналист, пиар-менеджер, промоутер, риелтор, страховой агент и др. Групповое собеседование экономит время, поскольку в начале такого собеседования проводится презентация компании для соискателей и не приходится представлять компанию каждому кандидату по-отдельности. Затем каждый кандидат должен кратко рассказать о себе, своих навыках и способностях. Также на групповом собеседовании соискателям предлагают объединиться и решить какую-либо смоделированную ситуацию. Данное задание позволяет выявить неформального

лидера, оценить коммуникативные навыки, креативность и способность аргументировать свое мнение у каждого кандидата.

Ассесмент-центр предполагает наблюдение за кандидатами во время прохождения заданий максимально приближенных к рабочим. Кандидаты должны проявить необходимые для конкретной должности качества, навыки и знания. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Затем эксперты проводят оценку профессиональных и психологических качеств соискателя по заранее подготовленным критериям. Каждого кандидата оценивает несколько экспертов в нескольких испытаниях, что повышает достоверность данных. Итоговая оценка объявляется при согласии всех экспертов и при наличии у них достаточных аргументов в пользу своей оценки.

Тестирование позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных знаниях и психологических качествах кандидата. Существует несколько видов тестов: тест на интеллект, на профессиональные знания, а также психологический тест [13]. Тест на интеллект используется для оценки общего уровня интеллекта и умственных способностей кандидата. Тест на профессиональные знания позволяет определить уровень знаний и компетенций, имеющихся у кандидата для выполнения той или иной работы. Психологический тест предназначен для анализа личностных качеств кандидата. Он позволяет выявить лидерские способности, темперамент, скрытые страхи, амбиции и другие особенности соискателя. Для интерпретации результатов теста в некоторых случаях привлекают психолога, чтобы получить наиболее точную информацию о кандидате.

Проверка навыков и умений предполагает оценку определенных навыков кандидата, необходимых ему для качественного выполнения работы. При данном методе соискателю предлагается выполнить пробное задание. Например, для переводчика – перевести текст, для журналиста – написать статью, для

менеджера по продажам – продать карандаш интервьюеру. Данный метод позволяет оценить уровень определенного навыка кандидата.

Проверка послужного списка, характеристик и рекомендаций позволяет узнать какие задачи и с каким успехом сотрудник выполнял на прошлом месте работы. Данные документы содержат информацию о профессиональных навыках, деловых качествах, достижениях и успехах кандидата. С помощью этих документов можно понять, как сотрудник проявил себя на прошлом месте работы и увидеть более полную картину его профессиональной деятельности.

В последнее время приобретают популярность также нетрадиционные методы отбора персонала. Данные методы позволяют выявить скрытые качества кандидатов, проанализировать их поведение в стрессовых ситуациях. Наиболее распространенными из них являются: стресс-интервью, brainteaser-интервью и физиогномика [16].

Стресс-интервью дает возможность оценить поведение кандидата в стрессовых ситуациях, умение держать себя в руках и решать внезапно возникнувшие проблемы. При данном методе для кандидата специально создаются стрессовые ситуации. Например, соискатель приходит на собеседование вовремя, но его просят подождать пока руководитель освободится. Такое ожидание может продолжаться несколько часов. В это время наблюдают за поведением кандидата. Кто-то будет терпеливо ждать, а кто-то начнет нервничать и возмущаться. Другим примером могут быть нестандартные вопросы. У кандидата могут спросить какого пола Чебурашка, почему он до сих пор не женат и др. Ответы на эти вопросы позволяют оценить быстроту реакции и креативность мышления.

Brainteaser-интервью позволяет оценить сообразительность, креативность и логическое мышление кандидата. Во время интервью соискателю задают нестандартные вопросы или дают решить небольшую логическую задачу. Например, кандидата могут спросить сколько баскетбольных мячей поместится в данный кабинет или как разделить пирог на восемь частей тремя разрезами.

Такое интервью позволяет определить обладает ли человек нестандартным, креативным и логическим мышлением.

Физиогномика заключается в анализе мимики и черт лица. На основе полученных данных делается вывод о типе личности и характере кандидата. Данный метод стоит использовать лишь при наличии специалиста в этой области. Такой метод является второстепенным и наименее распространенным в России, однако он широко применяется за рубежом.

Нетрадиционные методы отбора не могут использоваться как самостоятельный инструмент, поскольку не предоставляют полной информации о кандидате. Данные методы рекомендуется использовать в качестве вспомогательных.

Методы отбора позволяют определить соответствует ли кандидат требованиям вакантной должности и выявить наиболее подходящего кандидата. Для более точной оценки личностных и профессиональных качеств рекомендуется использовать сразу несколько методов отбора. Таким образом можно получить наиболее полную и достоверную информацию о кандидате.

### **1.3 Показатели эффективности подбора и отбора персонала на предприятии**

Эффективность работы отдела управления персоналом существенно зависит от эффективности процессов подбора и отбора персонала. Для устранения последствий ошибок, допущенных при данных процессах, предприятию приходится нести значительные расходы на повторный подбор, отбор, адаптацию и обучение сотрудников.

Согласно мнению М. Армстронга, «конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для

удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах» [4]. Таким образом, эффективность определяется как отношение затрат к полученным результатам. Чем меньше затраты для получения одного и того же результата, тем выше эффективность.

Для оценки эффективности процесса подбора и отбора персонала используют следующие показатели:

- 1) выполнение планов набора персонала;
- 2) соотношение роста затрат на подбор и отбор к росту прибыли;
- 3) процент ухода среди сотрудников, которые отработали месяц, полгода или год;
- 4) показатель текучести кадров [6].

Первый показатель заключается в анализе выполнения плана по набору персонала. Данный показатель можно рассчитать при условии, что предприятие осуществляет стратегическое планирование. При планировании персонала рассчитывается сколько и каких сотрудников необходимо привлечь в определенный период времени. Для оценки выполнения плана необходимо сравнить плановые показатели с фактическими. Если плановый показатель превышает фактический, то это говорит о невыполнении работы в полном объеме и, как следствие, о неэффективности системы набора персонала. В случае если, фактический показатель превышает плановый, то это свидетельствует о низкой точности системы планирования персонала на предприятии.

Если организация не осуществляет стратегическое планирование персонала, то для оценки эффективности используется показатель времени [17]. Показатель времени подразумевает сколько было потрачено времени на подбор и отбор одного сотрудника. Данный показатель является субъективным, так как время на подбор и отбор сотрудников зависит от вакантной должности. Чем выше должность, тем больше времени уходит на подбор и отбор кандидатов. Если на данный процесс уходит большое количество времени, то это говорит о низкой эффективности системы подбора и отбора персонала.



В случае, если план выполняется не вовремя или на поиск одного кандидата уходит слишком много времени, необходимо рассмотреть следующие смежные факторы:

- реалистичность задачи, поставленной перед специалистом отдела кадров. Следует учитывать, что на поиск сотрудника высшего звена необходимо выделить намного больше времени, чем на сотрудника на линейную должность. Сокращение сроков на подбор и отбор может сказаться на качестве подобранного сотрудника, поскольку не будут проведены все необходимые этапы отбора.

- понимание того, какой именно специалист нужен организации. У специалиста отдела кадров должно быть четкое понимание того, какой именно специалист нужен организации. Простой список требований к кандидату не позволит подобрать и отобрать качественных специалистов. Отдел управления персоналом на предприятии должен использовать такие инструменты как: детализированная анкета-заявка на подбор, профиль вакантной должности и интервью с будущим непосредственным руководителем;

- реалистичность требований к кандидатам. Требования к кандидатам должны быть реалистичны. Иногда требования к кандидату могут быть завышены, что негативно сказывается на процессе подбора и отбора персонала;

- объем бюджета на подбор и отбор персонала. Большое количество уволившихся сотрудников, проработавших менее года может быть связано с дефицитом бюджета, выделенного на подбор и отбор персонала. Основные расходы на подбор и отбор персонала связаны с оплатой СМИ для привлечения сотрудников, оплатой услуг кадровых агентств и оплатой самого отдела управления персоналом на предприятии.

Соотношение роста затрат на подбор и отбор персонала к росту прибыли позволяет оценить долю влияния отдельных факторов на конечные финансовые показатели организации. Персонал является ключевым ресурсом организации, в связи с этим качество подобранного персонала в результате повлияет на прибыль

организации. Недостаток данного показателя заключается в том, что на прибыль предприятия оказывает влияние еще множество других факторов. Объективно оценить эффективность по этому показателю можно в том случае, если основные факторы, влияющие на прибыль организации, остаются фактически неизменными на протяжении длительного периода времени [9].

Текучесть кадров не является самым главным показателем, но тем не менее позволяет косвенно оценить эффективность системы подбора и отбора персонала на предприятии. Таким образом, при эффективной системе подбора и отбора персонала показатель общей текучести кадров должен быть низким.

Для расчета показателя общей текучести кадров используется коэффициент текучести. Коэффициент текучести равен общему количеству сотрудников, которые уволились или были уволены в течении определенного периода, деленному на среднесписочную численность работников за тот же период и умноженному на сто [6]. Данный показатель следует рассматривать в динамике.

Коэффициент текучести можно рассчитать не только по предприятию в целом, но и по отделам. Таким образом можно выявить отдел с наибольшим коэффициентом текучести, найти причину ухода сотрудников и решить ее.

При анализе показателя текучести кадров следует учитывать не только количественный фактор, но и качественные характеристики уволившихся или уволенных сотрудников. Если из организации уходит слабый сотрудник, который не справлялся со своими должностными обязанностями, то это функциональная текучесть кадров. Для предприятия это положительное событие, поскольку затраты на содержание непродуктивного сотрудника иногда выше, чем затраты на подбор и отбор нового сотрудника. Но вместе с тем это говорит о неэффективности системы отбора и подбора персонала.

Процент ухода среди сотрудников, отработавших месяц, полгода или год позволяет определить какие ошибки были допущены во время подбора и отбора

персонала. При данном методе следует анализировать причины ухода сотрудников по собственному желанию или по инициативе работодателя.

Например, в течение года было принято двенадцать новых сотрудников, за это время трое из них уволились. Таким образом, доля выбывших сотрудников составила 25%. Данный показатель также следует анализировать в динамике. Причиной ухода сотрудника может быть:

- недостаточный уровень компетенций. Сотрудник приступает к работе и выясняется, что он не обладает необходимым уровнем знаний и навыков. В данном случае необходимо пересмотреть методы, используемые в процессе отборе кандидатов. Следует проанализировать и откорректировать вопросы и задания, используемые в процессе отбора, для более точной оценки навыков кандидата;

- несовместимость с коллективом в силу личностных качеств. В данном случае в процессе отбора были неверно оценены личностные качества сотрудника. Оценка личностных качеств работника является необходимой в процессе отбора персонала, поскольку установки, нормы и ценности кандидата должны соответствовать организационной культуре предприятия;

- неоправданные ожидания от выполняемой работы. Проработав на новом месте некоторое время, сотрудник может понять, что его работа не соответствует той информации, которую он получил о должности на этапе отбора. Вероятно, кандидату предоставили неполную или недостоверную информацию о должностных обязанностях или условиях работы. Это может касаться режима рабочего дня, финансовых договоренностей, перспектив обучения, карьерного роста и других факторов. Недостаточная или некорректная информация, предоставленная кандидату в процессе подбора и отбора, является причиной неэффективности данных процессов.

Таким образом, существуют различные причины ухода сотрудников по собственному желанию или по инициативе работодателя. Проанализировав

данные причины, можно выявить ошибки, допущенные в процессе подбора и отбора персонала и устранить их.

Изучив данные показатели можно сделать вывод об эффективности процесса подбора и отбора персонала на предприятии. Анализ показателей эффективности позволит отделу управления персоналом повысить качество процесса подбора и отбора персонала, что положительно скажется на эффективности деятельности организации в целом и будет способствовать повышению уровня ее конкурентоспособности.

## **2 Анализ системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия АО «НПЦ «Полюс»**

Акционерное общество «Научно-производственный центр «Полюс» – предприятие Госкорпорации «Роскосмос», входящее в состав интегрированной структуры АО «Информационные спутниковые системы». Место нахождения Общества: Российская Федерация, г. Томск, пр. Кирова, 56 «в».

АО "НПЦ "Полюс" образовано в 1951 году по инициативе директора Всесоюзного научно-исследовательского института электромеханики академика А. Г. Иосифьяна на основании распоряжения Совета Министров СССР от 11.05.1951 № 7156 и приказа Министра электротехнической промышленности СССР от 23.05.1951 № 230 как филиал ВНИИЭМ в зоне Сибири и Дальнего Востока с целью ускорения внедрения в серийное производство новых разработок. Томский филиал должен был стать научно-исследовательским центром для решения проблем сугубо электромеханического профиля [2].

Созданная в короткие сроки материально-техническая база, высокая квалификация кадров, мобильность и динамизм коллектива позволили предприятию решать актуальнейшие задачи государственных программ и жизненно важные социальные вопросы. В этом отношении велики заслуги руководителей, которые в разные годы возглавляли предприятие: Н. А. Быкова, В. И. Нэллина, П. В. Голубева, А. И. Чернышова, а также многочисленных специалистов, заложивших фундамент передовых научно-исследовательских разработок и сформировавших многие научно-технические направления деятельности предприятия [2].

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

– научно-исследовательская и научно-техническая деятельность по теоретическим и экспериментальным исследованиям, создание, отработка, производство, эксплуатация электроэнергетических и электромеханических систем, приборов, электрических машин, электрооборудования для ракетной, космической, авиационной, кораблестроительной и других отраслей промышленности;

– научно-исследовательская и научно-техническая деятельность в области машиностроения для топливно-энергетического комплекса, транспорта, охраны окружающей среды и экологии, агропромышленного комплекса, легкой и нефтегазовой промышленности, медицинской техники и других отраслей народного хозяйства;

– предоставление услуг на коммерческой основе отечественным и зарубежным пользователям по исследованиям в области электроники и технологии, проектно-конструкторским работам, продаже и покупке лицензий, «ноу-хау», патентов, сертификации бортовой аппаратуры космических аппаратов, промышленной и народнохозяйственной продукции, сертификации и сертификационным испытаниям электрорадиоизделий, проведению отбраковочных испытаний, диагностического неразрушающего контроля и разрушающего физического анализа электрорадиоизделий по заказам заявителя;

– проведение технико-экономических экспертиз проектов, конкурсных разработок, выдача заключений на проекты и научные работы в области электротехники и электромашиностроения;

– транспортно-экспедиторские услуги на автомобильном транспорте;

– заготовка, переработка и реализация лома цветных и черных металлов;

– лечебно-профилактическая деятельность;

– осуществление мероприятий и оказание услуг в области защиты государственной тайны;

– услуги по санаторно-курортному лечению;

- услуги по медицинской реабилитации;
- услуги по гостиничному комплексу;
- проведение технических испытаний, исследований и сертификации.

Предприятие специализируется на создании уникального наукоемкого бортового и наземного электротехнического оборудования и систем точной механики. Разработанные и изготовленные на предприятии комплексы и устройства эксплуатируются в автоматических космических аппаратах связи и телевидения, дистанционного зондирования Земли, космического мониторинга природной среды, исследования дальнего космоса, на Международной космической станции [2].

Из новых научно-технических направлений деятельности следует отметить создание, организацию производства и внедрение корабельных электроприводов и малошумных электровентиляторов для систем вентиляции, кондиционирования, а также нового поколения индукционных датчиков повышенной точности для авиационной техники.

Предприятие изготавливает следующие виды продукции:

- комплектное электрооборудование для космических аппаратов;
- электровентиляторы постоянного и переменного тока для систем кондиционирования и вентиляции воздуха;
- оборудование для нефтегазового и топливно-энергетического комплекса;
- устройства авиационной техники.

В рамках реализации программы конверсии разработаны и освоены в производстве специализированные сварочные агрегаты инверторного типа и станции катодной защиты магистральных газо- и нефтепроводов от электрохимической коррозии, серия водогрейных котлов, а также теплогенераторы и газогенераторы, работающие на торфе, угле, отходах переработки леса, для снабжения отдаленных поселков тепловой и электрической энергией [2].

Производство имеет все виды технологий. Отработка и испытания выпускаемых изделий проводятся на собственной экспериментально-испытательной базе. В рамках реализации программы реконструкции и технического перевооружения проведено оснащение производства и испытательной базы современным высокопроизводительным оборудованием, что позволило существенно улучшить качество и снизить трудоемкость изготовления приборов и устройств.

В 2007 году испытательная лаборатория АО "НПЦ "Полюс" была аккредитована в Федеральной системе сертификации космической техники в качестве Регионального Центра по экспериментальной отработке конструкций (ЦЭОК). В 2009 году область признания ЦЭОК была значительно расширена за счет включения дополнительных видов испытаний.

ЦЭОК "НПЦ "Полюс" выполняет экспериментальную отработку конструкций, испытания на механические, климатические и термовакуумные внешние воздействующие факторы, а также электрические, в том числе на электромагнитную совместимость и виброакустические измерения и испытания, осуществляет методологические разработки и метрологические работы. ЦЭОК оснащен лучшими отечественными и зарубежными образцами испытательного оборудования, измерительных систем, средств измерений и специализированным лицензионным программным обеспечением [2].

С 2001 года испытательный технический центр (ИТЦ) работает в качестве испытательного центра, аккредитованного на право проведения сертификационных испытаний электрорадиоизделий отечественного производства в Федеральной системе сертификации космической техники, и испытательной лаборатории, аккредитованной в системе добровольной сертификации "Военэлектронсерт" на право проведения испытаний продукции отечественного производства. Основные направления работ ИТЦ:

- проведение входного контроля электрорадиоизделий;
- проведение дополнительных испытаний электрорадиоизделий;



- проведение выборочного разрушающего физического анализа электрорадиоизделий;
- проведение сертификационных испытаний электрорадиоизделий отечественного и иностранного производства;
- проведение радиационных испытаний электрорадиоизделий отечественного и иностранного производства.

Литейное производство в АО "НПЦ "Полюс" появилось в 1960 году после реконструкции бывшего весового завода и создания литейного цеха. В это время началось интенсивное развитие основных направлений работы АО "НПЦ "Полюс". Разработки предприятия стали внедряться на многих серийных заводах.

Продукцией литейного цеха АО "НПЦ "Полюс" пользуются угледобывающие и нефтегазовые компании, исследовательские институты и другие предприятия Томска. Предприятие работает по ГОСТ ИСО 9001-2008 и производит высококачественное литьё из алюминиевых и магниевых сплавов.

Информационная поддержка создания инновационной техники обеспечивается наличием корпоративной сети предприятия и соответствующими информационными ресурсами, охватывающими все уровни разработки, изготовления и испытаний выпускаемой продукции. Поэтапно внедряется собственная автоматизированная система управления инженерными данными и производством, которая позволит сформировать единую информационную среду для всех участников жизненного цикла изделий.

Внедрена и сертифицирована по международным стандартам система менеджмента качества, метрологической службе выдан аттестат аккредитации на право поверки средств измерений, а испытательной лаборатории – на право проведения сертификационных испытаний электронной компонентной базы. Имеются все необходимые свидетельства и лицензии на разработку и производство электроэнергетических и электромеханических систем [2].

Первостепенное внимание уделяется организации перспективных научных исследований, без чего невозможно создание новых изделий, совершенствование их характеристик. Схемные и конструктивные решения защищены многочисленными патентами и авторскими свидетельствами. Результаты фундаментальных теоретических и экспериментальных исследований отражены в целом ряде кандидатских и докторских диссертаций. На предприятии регулярно проходят научно-технические конференции, издаются научные труды, статьи и монографии.

НПЦ «Полюс» располагает высококвалифицированными кадрами, владеющими уникальными технологиями создания приборов и систем различного назначения, начиная от проведения научно-исследовательских работ, анализа технического задания и автоматизированного проектирования и заканчивая авторским надзором за эксплуатацией изделий.

Цель политики АО «НПЦ «Полюс» в области управления персоналом – омоложение, воспитание, сохранение персонала, развитие и формирование мотивированных специалистов в соответствии с современными потребностями предприятия. Рациональная расстановка кадровых сил для более эффективной и плодотворной работы [2].

Основные задачи в области управления персоналом:

- омоложение персонала за счет приема молодых специалистов, закрепления талантливой молодежи, стратегического и тактического планирования работ с персоналом;
- обучение персонала, повышение квалификации, переподготовка в соответствии с потребностями и выполняемыми работами предприятия, обеспечивает развитие персонала;
- сохранение персонала с помощью применения действенной системы мотивации и стимулирования, основанной на индивидуальных потребностях работников;

- изучение кадров, их деловых морально-психологических качеств, выработка предложений по наиболее целесообразному использованию кадровых сил, а также передача опыта от старшего поколения обеспечивает воспитание персонала;

- формирование, корректировка, подготовка кадрового резерва, назначение кандидатов на вакантные руководящие должности из числа наиболее подготовленных резервистов;

- создание положительной внутренней мотивации специалистов посредством планирования индивидуального продвижения персонала, формирование команд единомышленников.

Также предприятие выделяет следующие пути решения основных задач:

- работа с образовательными учреждениями на договорной основе, профориентация и агитация выпускников;

- реализация программ обучения, подготовки и переподготовки специалистов;

- тестирование, анализ и изучение персонала, выявление мотивации и соответствующие рекомендации по включению в список кадрового резерва;

- анализ, оценка и планирование численности, организация отбора персонала;

- соблюдение установленных государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда;

- реализация программ материального, нематериального и корпоративного стимулирования;

- формирование элементов корпоративной культуры, направленной на создание систем ценностей и методов управления;

- стимулирование атмосферы взаимного уважения и ответственности персонала и администрации, стремление всех работников сделать предприятие конкурентоспособным и развивающимся за счет поддержки инициативы на всех уровнях, постоянных технологических и организационных инноваций.

Таким образом, АО «НПЦ «Полюс» – это сочетание научных и производственных служб, организационно увязанных едиными целями и задачами. Это позволяет выпускать электротехническую продукцию широкого спектра с неизменно высокими техническими и эксплуатационными характеристиками, надежностью и качеством. Предприятие обладает всеми возможностями для реализации самых сложных проектов, выполнения федеральных целевых программ, роста научного потенциала, динамичного развития и успешной конкуренции на отечественном и мировом рынке.

## 2.2 Характеристика персонала АО «НПЦ «Полюс»

Анализ динамики численности, структуры и движения персонала, а также анализ показателей эффективности использования рабочей силы позволяет оценить качество трудовых ресурсов и эффективность управления персоналом.

В таблице 2 представлен анализ динамики численности персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс».

Таблица 2 – Анализ динамики численности персонала на предприятии

Категория работников	Численность, чел.			Абсолютный прирост, чел.		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Руководители	16	19	21	3	2	118,75	110,53
Специалисты	814	805	830	-9	25	98,89	103,11
Служащие	754	695	652	-59	-43	92,18	93,81
Рабочие	1333	1372	1343	39	-92	102,93	97,89
Всего	2917	2891	2846	-26	-45	99,11	98,44

Из таблицы 2 видно, что численность персонала предприятия в 2018 году снизилась на 26 человек, в значительной степени на данное изменение повлияло снижение численности специалистов и служащих на 9 и 59 человек соответственно, данное снижение компенсировало увеличение числа рабочих на 39 человек. В 2019 году численность персонала сократилась еще на 45 человек, на данное изменение оказало влияние уменьшение числа служащих и рабочих на

43 и 92 человека соответственно, вместе с тем число специалистов выросло на 25 человек. Численность руководителей изменилась незначительно и за 3 года выросла на 5 человек. В целом за 3 года численность персонала сократилась на 71 человек и составила 2846 сотрудников, при этом существенно снизилось число служащих и рабочих на 102 и 53 человека соответственно, а число специалистов выросло на 16 человек.

Анализ структуры и состава трудовых ресурсов предполагает определение доли отдельных категорий работников от общей численности персонала.

Таблица 3 – Анализ структуры персонала по категориям работников

Категория работников	Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Руководители	0,55	0,66	0,74	0,11	0,08
Специалисты	27,91	27,85	29,16	-0,09	1,31
Служащие	25,85	24,04	22,91	-1,81	-1,13
Рабочие	45,70	47,46	47,19	1,76	-0,27
Всего	100	100	100	-	-

Из таблицы 3 видно, что доля каждой категории работников меняется незначительно. Доля руководителей за 3 года увеличилась на 0,19%. Доля специалистов в 2018 год уменьшилась на 0,09%, а затем в 2019 году увеличилась на 1,31%. Доля рабочих в 2018 году выросла на 1,76%, а в 2019 сократилась на 0,27%. Вместе с тем доля служащих имеет тенденцию к снижению и за 3 года уменьшилась на 2,94%. Таким образом, наибольшая доля принадлежит рабочим и составляет ~47%, специалисты и служащие имеют долю ~27% и ~24% соответственно, доля руководителей составляет менее 1%.

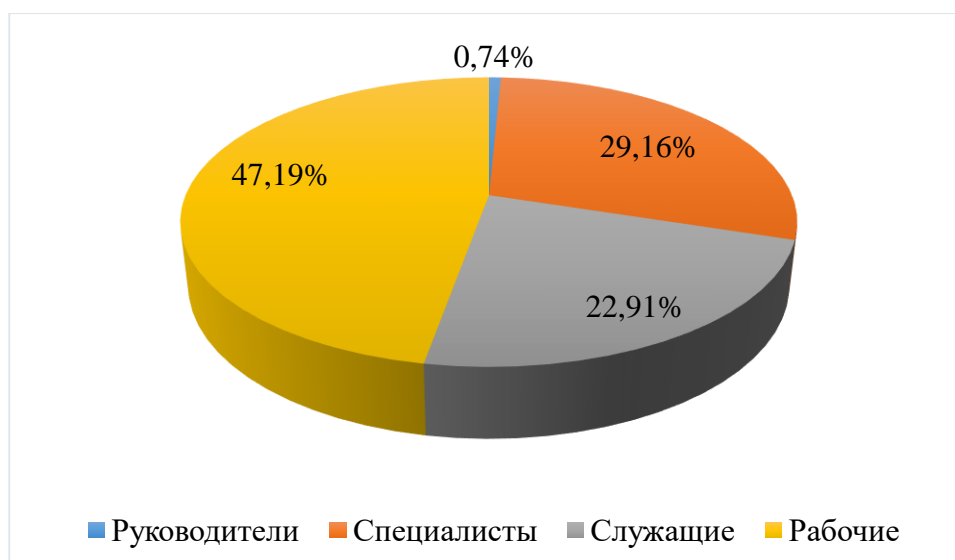


Рисунок 4 – Структура персонала по категориям работников в 2019 году

Таким образом, из рисунка 4 видно, что в 2019 году наибольшую долю (47,19%) от общей численности персонала занимают рабочие. Специалисты и служащие имеют долю 29,16% и 22,91% соответственно. Наименьшая доля принадлежит руководителям и составляет 0,74%.

Анализ возрастной структуры персонала позволяет определить какое число сотрудников относится к той или иной возрастной группе, а также вычислить средний возраст сотрудников предприятия. Данный анализ представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ возрастной структуры персонала

Возраст	Численность, чел			Удельный вес, %			Отклонение			
							Численность, чел		Удельный вес, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
18-24 года	206	231	272	7,06	7,99	9,56	25	41	0,93	1,57
25-29 лет	291	316	347	9,98	10,93	12,19	25	31	0,95	1,26
30-40 лет	1304	1183	1022	44,70	40,92	35,91	-121	-161	-3,78	-5,01
41-50 лет	833	856	890	28,56	29,61	31,27	23	34	1,05	1,66
51-59 лет	261	271	275	8,95	9,37	9,66	10	4	0,43	0,29
60 лет и более	22	34	40	0,75	1,18	1,41	12	6	0,42	0,23
Всего	2917	2891	2846	100	100	100	-26	-45	-	-
Средний возраст персонала, лет	38,21	38,31	38,29	-	-	-	0,10	-0,02	-	-

Из таблицы 4 видно, что число молодых сотрудников в возрасте 18-24 года и 25-29 лет постепенно растет, их численность за 3 года увеличилась на 65 и 55 человек соответственно. Количество сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет в 2018 году значительно уменьшилось на 121 человек, а в 2019 году еще на 161 человек. Численность сотрудников, имеющих возраст от 41 до 50 лет, в 2018 и 2019 году выросла на 23 и 34 человека соответственно. Число сотрудников в возрасте 51-59 лет, а также 60 лет и более растет и за 3 года увеличилось на 14 и 18 человек соответственно.

Наибольшее количество сотрудников предприятия находится в возрасте от 30 до 40 лет, также значительное число работников имеет возраст 41-50 лет. Наименьшее количество сотрудников на предприятии в возрасте 60 лет и более. Средний возраст персонала составляет 38 лет.

Наибольшую долю (~40%) от общей численности персонала имеют сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Также значительная доля (~30%) приходится на работников в возрасте от 41-50 лет. Доля сотрудников в возрасте от 60 лет и более является наименьшей и составляет менее 2%. Вместе с тем доля работников в возрасте от 30 до 40 лет уменьшилась за 3 года на 8,79%. Доля остальных категорий сотрудников незначительно увеличилась менее чем на 2%.

Анализ структуры персонала по половому признаку позволяет определить, какого пола сотрудники преобладают в организации и как меняется данное соотношение. Данный анализ представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ структуры персонала по половому признаку

Пол	Численность, чел			Удельный вес, %			Отклонение			
							Численность, чел		Удельный вес, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Мужчины	2236	2214	2116	76,65	76,58	74,35	-22	-98	-0,07	-2,23
Женщины	681	677	730	23,35	23,42	25,65	-4	53	0,07	2,23
Всего	2917	2891	2846	100,00	100,00	100,00	-26	-45	-	-

Из таблицы 5 видно, что наибольшую долю в общей численности персонала занимают мужчины. Тем не менее число мужчин в 2018 году

снизилось на 22 человека, а в 2019 году еще на 98 человек. Вместе с тем количество женщин в 2018 году уменьшилось на 4 человека, а в 2019 году увеличилось на 53 человека. Таким образом, доля мужчин за 3 года снизилась на 2,30%, а доля женщин выросла на 2,30%.

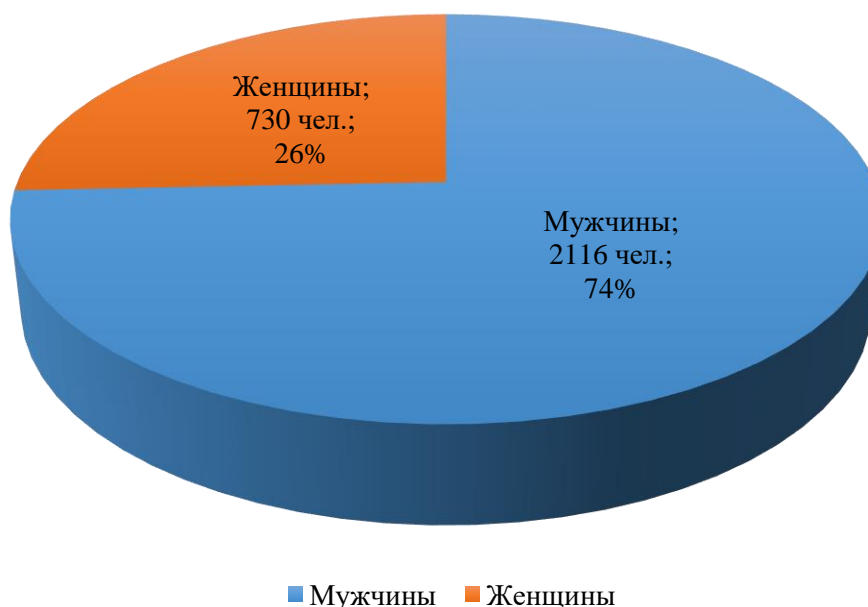


Рисунок 5 – Структура персонала по половому признаку в 2019 году

Таким образом, из рисунка 5 видно, что в 2019 году наибольшая доля от общей численности персонала принадлежит мужчинам и составляет 74%. Соответственно доля женщин составляет 26%.

Анализ структуры персонала по уровню образования позволяет определить удельный вес работников с различным уровнем образования и оценить его динамику. Данный анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ структуры персонала по уровню образования

Образование	Численность, чел			Удельный вес, %			Отклонение			
							Численность, чел		Удельный вес, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018			
Высшее техническое	1180	1193	1219	40,45	41,27	42,83	13	26	0,81	1,57
Высшее гуманитарное	625	670	709	21,43	23,18	24,91	45	39	1,75	1,74
Среднее специальное	1073	1002	904	36,78	34,66	31,76	-71	-98	-2,13	-2,90



Продолжение таблицы 6

Среднее образование	39	26	14	1,34	0,90	0,49	-13	-12	-0,44	-0,41
Всего	2917	2891	2846	100,00	100,00	100,00	-26	-45	-	-

Из таблицы 6 видно, что большинство сотрудников предприятия имеет высшее техническое и среднее специальное образование. Наименьшее число работников предприятия закончило только среднее образование.

Количество сотрудников с высшим техническим и гуманитарным образованием за 3 года увеличилось на 39 и 84 человека соответственно. При этом доля сотрудников с высшим техническим образованием увеличилась на 2,38% и составила 42,83%, а с высшим гуманитарным образованием на 3,49% и составила 24,91%. Число сотрудников со средним специальным образованием имеет тенденцию снижения. В 2018 году количество данных сотрудников уменьшилось на 71 человек, а в 2019 году еще на 98 человек. Доля таких сотрудников за 3 года снизилась на 5,03%. Число сотрудников, имеющих только среднее образование сократилось за 3 года на 25 человек и составило 14 сотрудников. Доля данных работников за 3 года также снизилась на 0,85%.

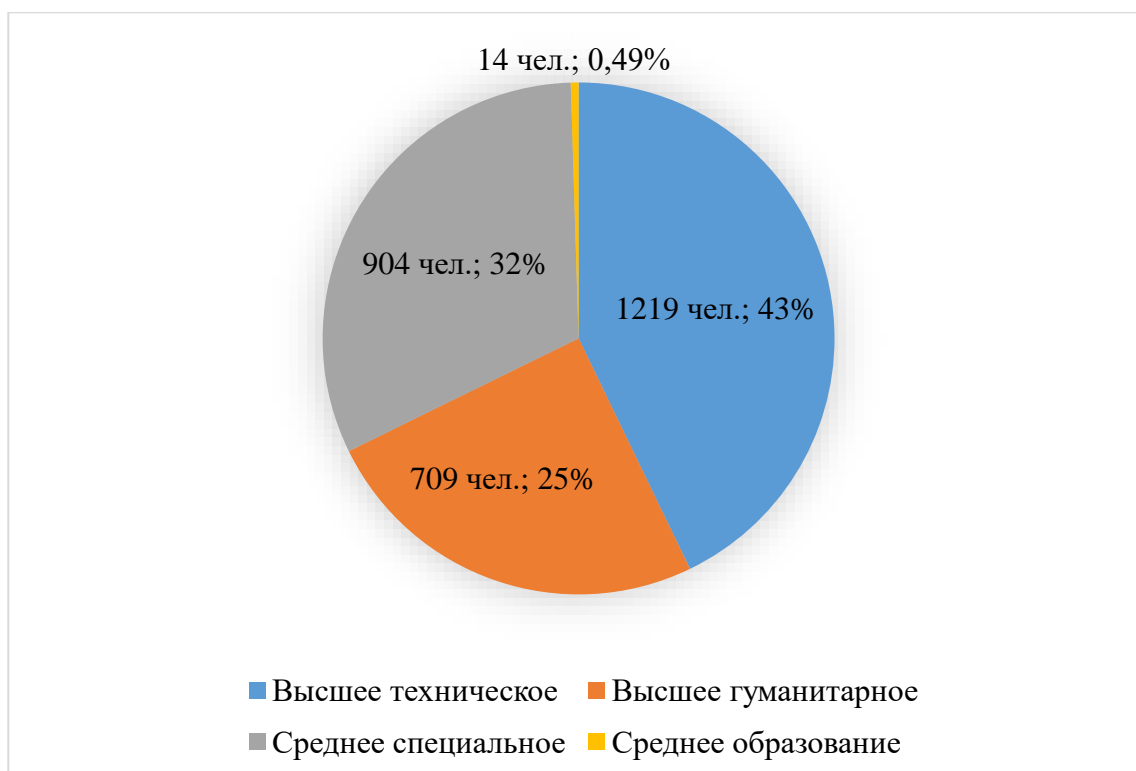


Рисунок 6 – Структура персонала по уровню образования в 2019 году

Таким образом, из рисунка 6 видно, что в 2019 году наибольшую долю (43%) от общей численности персонала составляют сотрудники с высшим технически образованием. Работники с высшим гуманитарным и средним специальным образованием имеют долю 25% и 32% соответственно. Доля сотрудников, имеющих только среднее образование составляет менее 1%.

В таблице 7 представлен анализ структуры персонала по стажу работы на предприятии АО «НПЦ «Полюс».

Таблица 7 – Анализ структуры персонала по стажу работы

Стаж работы	Численность, чел			Удельный вес, %			Отклонение			
							Численность, чел		Удельный вес, %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
До 1 года	29	33	36	0,99	1,14	1,26	4	3	0,15	0,12
1-3 года	179	202	234	6,14	6,99	8,22	23	32	0,85	1,23
4-5 лет	546	580	604	18,72	20,06	21,22	34	24	1,34	1,16
6-10 лет	948	999	1057	32,50	34,56	37,14	51	58	2,06	2,58
11-15 лет	727	574	531	24,92	19,85	18,66	-153	-43	-5,07	-1,20
16-20 лет	201	209	114	6,89	7,23	4,01	8	-95	0,34	-3,22
21 год и более	287	294	270	9,84	10,17	9,49	7	-24	0,33	-0,68
Всего	2917	2891	2846	100	100	100	-26	-45	-	-

Из таблицы 7 видно, что наибольший стаж работников на предприятии составляет 6-10 лет. Также значительную долю имеют сотрудники со стажем 4-5 лет и 11-15 лет. Наименьшую долю составляют работники со стажем менее 1 года.

Доля сотрудников со стажем 6-10 лет за 3 года выросла на 4,64%. Вместе с тем доля работников со стажем 11-15 лет снизилась на 6,27%. Доля остальных категорий сотрудников изменились незначительно.

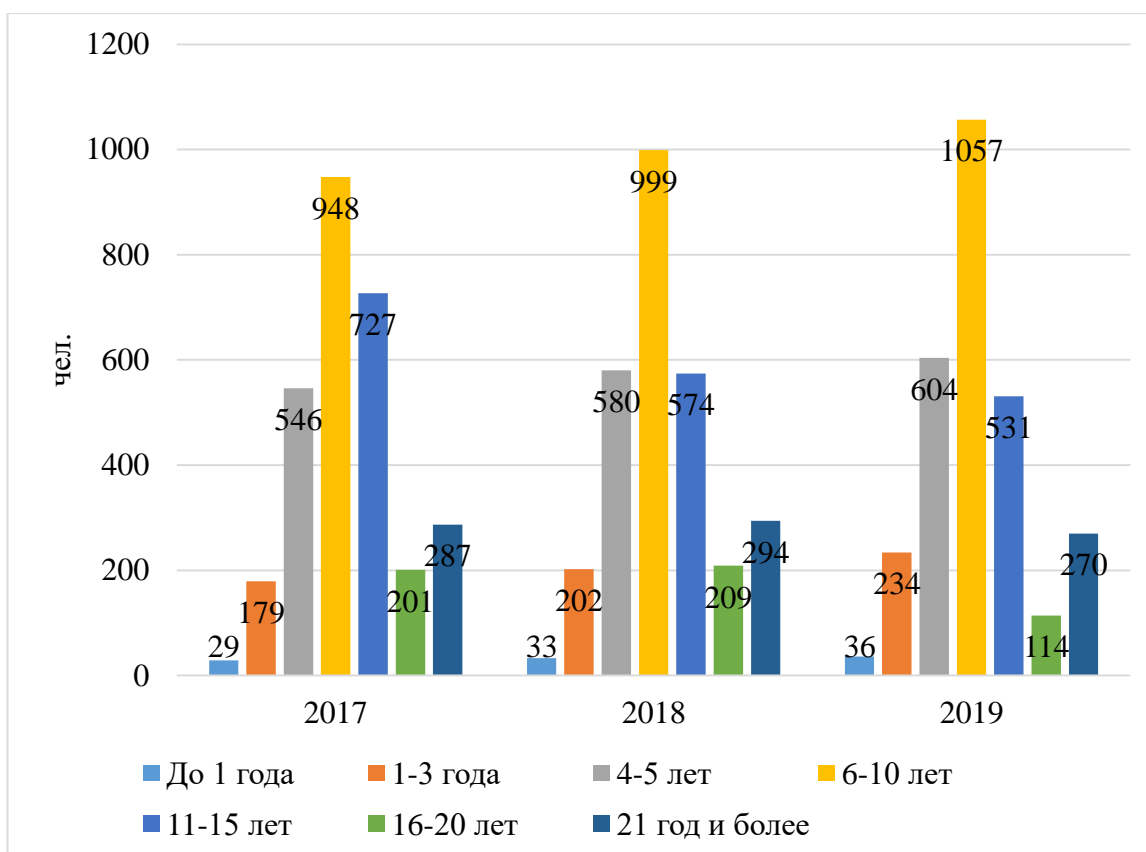


Рисунок 7 – Структура персонала предприятия по стажу работы

Таким образом, из рисунка 7 видно, что количество сотрудников со стажем от 1 до 10 лет имеет тенденцию к росту. За 3 года число работников со стажем 1-3 года, 4-5 лет и 6-10 лет выросло на 55, 58 и 109 человек соответственно. Число сотрудников со стажем менее 1 года также увеличилось на 7 человек. Количество работников, имеющих стаж 11-15 лет значительно снизилось в 2018 году на 153 человека, а в 2019 году еще на 43 человека. Число сотрудников со стажем 16-20 лет и 20 лет и более в 2018 году незначительно увеличилось на 8 и 7 человек соответственно, а в 2019 году снизилось на 95 и 24 человека.

Анализ численности персонала на предприятии включает в себя также анализ движения кадров (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ движения персонала на предприятии

Показатель	Данные за период			Абсолютное отклонение	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Численность, чел	2973	2917	2846	-56	-71
Принято, чел	194	115	160	-79	45

Продолжение таблицы 8

Уволилось, чел	250	186	252	-64	66
в том числе по собственному желанию	129	122	141	-7	19
Коэффициент по приему	0,07	0,04	0,06	-0,03	0,02
Коэффициент по выбытию	0,08	0,06	0,09	-0,02	0,03
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,04	0,05	0,00	0,01
Коэффициент замещения	0,78	0,62	0,63	-0,16	0,01

Анализ движения персонала показал, что количество принятых и выбывших сотрудников в 2018 году снизилось на 79 и 64 человека, а в 2019 году вновь выросло на 45 и 66 человек соответственно. В целом за 3 года число принятых работников снизилось на 34 человека, а число выбывших выросло на 12 человек. Предприятие имеет низкий коэффициент текучести кадров. Данный коэффициент незначительно увеличился на 0,01 и в 2019 году составил 0,05.

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов включает анализ динамики производительности труда, рентабельности персонала, а также фондовооруженности.

Таблица 9 – Анализ показателей эффективности использования персонала

Показатель	Данные за период			Абсолютное отклонение	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Выручка, тыс. руб.	4 332 824	4 718 290	5 708 711	385 466	990 421
Прибыль, тыс. руб.	132 487	139 907	189 457	7 420	49 550
Среднесписочная численность, чел	2973	2917	2846	-56	-71
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	896 432	1 077 767	1 202 720	181 335	124 953
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1457,39	1617,51	2005,87	160,12	388,36
Рентабельность персонала, тыс.руб./чел.	44,56	47,96	66,57	3,39	18,61

Анализ эффективности использования персонала показал, что производительность труда с каждым годом растет. За 3 года производительность

труда выросла на 548,48 тыс. руб. и составила 2005,87 тыс. руб./чел. Рентабельность персонала также за 3 года увеличилась на 22 тыс. руб./чел. и составила 66,57 тыс. руб./чел., что говорит об эффективности использования трудовых ресурсов.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы о персонале предприятия:

- за 3 года численность персонала сократилась на 71 человек и составила 2846 сотрудников;
- наибольшую долю от общей численности персонала занимают рабочие и специалисты;
- средний возраст персонала составляет 38 лет;
- наибольшая доля от общей численности персонала принадлежит мужчинам и составляет более 70%;
- наибольший стаж работников на предприятии составляет 6-10 лет;
- предприятие имеет низкий коэффициент текучести кадров (0,05);
- производительность труда и рентабельность персонала с каждым годом растет, что говорит об эффективности использования трудовых ресурсов.

Анализ персонала был проведен для того, чтобы определить качественный состав работников, а также оценить эффективность управления трудовыми ресурсами. В следующем параграфе будет рассмотрена действующая система подбора и отбора персонала на предприятии.

### **2.3 Оценка системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс»**

Начальным этапом подбора на предприятии является определение потребности в персонале. Данный этап заключается в составлении перечня специалистов, необходимых компании для развития и реализации построенных

планов. На предприятии «НПЦ «Полюс» каждый руководитель отдела формирует перечень необходимых должностей для выполнения плана будущего года. Непосредственный руководитель заполняет стандартный бланк заявки, где указывает название должности, количество вакансий, требования к уровню квалификации, а также дополнительные требования к должности. Затем данный список передается специалисту отдела управления персоналом, после чего он приступает к подбору персонала.

Подбор персонала в АО «НПЦ «Полюс» осуществляется различными методами. Предприятие применяет такие методы подбора, как рекрутинг, прелиминаринг и в особых случаях – хедхантинг. Из внешних источников привлечения персонала организация использует:

- центр занятости населения;
- кадровые агентства;
- размещение объявлений об открытых вакансиях на сайте предприятия;
- размещение объявлений об открытых вакансиях на специализированных сайтах (например, hh.ru, rabota.tomsk.ru и др.);
- сотрудничество с высшими и средне-специальными учебными заведениями.

Одной из задач АО «НПЦ «Полюс» в области управления персоналом является омоложение персонала за счет приема молодых специалистов. В связи с этим предприятие работает с образовательными учреждениями на договорной основе, проводит профориентацию и агитацию выпускников [2]. Организация сотрудничает со следующими учебными заведениями:

- Национальный исследовательский Томский политехнический университет (инженерная школа неразрушающего контроля и безопасности);
- Областное государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Томский экономико-промышленный колледж»;

– Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроник (кафедра конструирования и производства радиоаппаратуры).

АО "НПЦ "Полюс" ежегодно, в соответствии с планом, осуществляет прием молодых специалистов по направлениям, представленным в таблице 10.

Таблица 10 – Специальности, по которым осуществляется прием молодых специалистов

Образовательное учреждение	Специальность
ТУСУР	Промышленная электроника
ТУСУР	Программное обеспечение ВТ и автоматизированных систем
ТУСУР	Комплексное обеспечение информационной безопасности
ТУСУР	Проектирование и технология РЭС
ТУСУР	Физическая электроника; микроэлектроника и нанотехнология
ТУСУР	Радиотехника
НИТПУ	Электроника и автоматика физических установок
НИТПУ	Технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств: – Динамика и акустика станочных систем – Технологическая оснастка машиностроительных производств
НИТПУ	Технологические машины и оборудование - Машины и технологии сварочного производства
НИТПУ	Электроника и микроэлектроника - Электронные приборы и устройства
НИТПУ	Биомедицинская инженерия - Медико-биологические аппараты, системы и комплексы
НИТПУ	Приборостроение: – Информационно-измерительная техника и технология неразрушающего контроля; – Системы автоматизированного проектирования в приборостроении; – Системы ориентации, стабилизации и навигации; – Геофизическое приборостроение.
НИТПУ	Автоматизация и управление: – Теория систем управления; – CALS-технологии.
НИТПУ	Информатика и вычислительная техника: – Технология разработки программных систем; – Компьютерный анализ и интерпретация данных; – Микропроцессорные системы.
НИТПУ	Электротехника, электромеханика и электротехнологии: – Технология проектирования и производства электромеханических преобразователей энергии; – Материаловедение в электротехнике и радиоэлектронике; – Электромеханические системы автономных объектов; – Электроприводы и системы управления электроприводов.
НИТПУ	Электромеханика
НИТПУ	Электропривод и автоматика промышленных установок и технологических комплексов

НИТПУ	Химическая технология и биотехнология – Химическая технология неорганических веществ и материалов
-------	--

Таким образом, соискатели могут откликнуться на вакансию отправив свое резюме или позвонив по указанному номеру, после чего им назначается собеседование. Специалисты, которые только окончили среднее специальное образование, могут прийти на собеседование и им предложат вакансии, соответствующие их компетенции.

Предприятие использует не только внешние, но и внутренние источники привлечения персонала. В АО «НПЦ «Полнос» осуществляется формирование, корректировка, подготовка кадрового резерва. Назначение кандидатов на вакантные руководящие должности происходит из числа наиболее подготовленных резервистов.

Среди методов подбора персонала из внутренних источников предприятие использует совмещение профессий и ротацию. Совмещение профессий применяется, когда исполнитель требуется на короткое время и для выполнения небольшого объема работ. Ротация подразумевает собой переход сотрудника с одной должности на другую. Такое перемещение может происходить как по желанию работника, так и по инициативе работодателя.

На предприятии в отделе кадров отбором персонала занимаются два сотрудника. Первый сотрудник принимает людей с высшим образованием, которые приходят сразу после окончания университета. Второй сотрудник рассматривает кандидатов, которые только получили среднее специальное образование, а также тех, кто давно получил образование и уже имеет опыт работы.

АО «НПЦ «Полнос» при отборе кандидатов использует такие методы, как резюме, анкетирование, собеседование, проверка навыков, а также проверка рекомендаций. Процесс отбора начинается с изучения резюме соискателей. На данном этапе отсеиваются кандидаты, которые не обладают достаточным



количеством характеристик, соответствующих требованиям должности. Затем подходящим кандидатам на почту отправляется «Анкета при приеме на работу в АО «НПЦ «Полюс», в которой необходимо указать:

- паспортные данные;
- информацию о семейном положении;
- гражданство;
- сведения об образовании;
- данные о финансовых задолженностях;
- информацию о судимости;
- сведения о выполняемой работе с начала трудовой деятельности;
- информацию о родственниках;
- дополнительные сведения: государственные награды, участие в выборных представительных органах и др.

Анкетирование позволяет выявить неподходящих кандидатов. Далее проводится собеседование, на котором работодатель узнает более подробную информацию об образовании, профессиональных навыках, личных качествах и интересах кандидата, а он, в свою очередь, получает подробную информацию о компании, должности и условиях работы. При затруднении с выбором одного кандидата из нескольких проводится собеседование с непосредственным руководителем, на котором оцениваются профессиональные качества кандидатов, их способность выполнять производственные функции.

Также в процессе отбора на некоторые должности проводится проверка навыков соискателей. При данном методе соискателю предлагается выполнить пробное задание. Например, таким методом может оцениваться умение работать в программе 1С.

Таким образом, на основе полученных данных в процессе отбора выявляется кандидат, который наиболее подходит на вакантную должность. Чаще всего выбирается работник, который обладает большей квалификацией, а также удовлетворяет большинству требований, предъявляемых к сотрудникам

организации. Помимо этого, учитываются личные качества, вредные привычки, семейное положение и др.

По результатам отбора сотрудник отдела управления персоналом приглашает соискателя для заключения трудового договора. После принятия сотрудника на работу проводится адаптация, которая предполагает введение в должность и проведение первичного инструктажа.

В ходе проведения анализа системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует портрет кандидата на должность, в связи с чем усложняется процесс отбора персонала;

- выбор кандидата основывается на субъективном мнении специалиста отдела кадров, поскольку отсутствует четко сформированная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателя;

- объявления о вакансиях, размещенные на сайте организации не содержат полной информации об условиях работы и требованиях к кандидату, вследствие чего тратится время на собеседования с соискателями, которым не подходят данные условия труда или с кандидатами, несоответствующими требованиям должности;

- в некоторых случаях во время собеседования расходуется время на заполнения анкеты при приеме на работу (в остальных случаях анкета отправляется кандидату на почту и заполняется вне собеседования).

Таким образом, было выявлено несколько проблем, решение которых позволит предприятию повысить качество процесса подбора и отбора персонала. В свою очередь, это положительно скажется на эффективности деятельности организации в целом и будет способствовать повышению уровня ее конкурентоспособности.

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс»

#### 3.1 Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала

В целом система подбора персонала в АО «НПЦ «Полюс» сформирована и хорошо организована, но существуют недочеты, которые необходимо исправить для более эффективной работы.

На сайте предприятия АО «НПЦ «Полюс» объявления об открытых вакансиях содержат неполную информацию. Вследствие этого тратится время на собеседования с соискателями, которым не подходят данные условия работы или с кандидатами, несоответствующими требованиям должности. Пример объявлений представлен на рисунке 8.

**ВАКАНСИИ**

АО "НПЦ "Полюс" объявляет об открытии следующих вакансий:

**Фрезеровщик**  
**Требования к претендентам:** Среднее – профессиональное образование (по специальности), опыт работы.  
**Дополнительная информация:** Механообработка, изготовление корпусов радиоэлектронной аппаратуры.  
[Отправить резюме](#)

**Токарь**  
**Требования к претендентам:** Среднее – профессиональное образование (по специальности), опыт работы.  
**Дополнительная информация:** Механообработка, изготовление корпусов радиоэлектронной аппаратуры.  
[Отправить резюме](#)

**Размер заработной платы** определяется по результатам собеседования.

**Социальные льготы** - полный пакет социальных гарантий и компенсаций, предусмотренных коллективным договором АО "НПЦ "Полюс", который заключен на основании Трудового кодекса Российской Федерации, Законов Российской Федерации "О коллективных договорах и соглашениях" и законодательства об охране труда.

**По всем вопросам** обращаться по тел. 606-631.

**Контактное лицо:** специалист по кадрам отдела управления персоналом Панова Наталия Евгеньевна.

Рисунок 8 – Объявление о вакансиях на сайте АО «НПЦ «Полюс» [2]

Из рисунка видно, что объявления не содержат достаточной информации о должности и условиях работы. В объявлениях не содержится сведений о:

- должностных обязанностях;
- системе оплаты труда;
- размере заработной платы;
- характере и режиме работы.

В связи с этим специалист отдела управления персоналом расходует время на собеседования с кандидатами, несоответствующими требованиям должности или соискателями, которым не подходят данные условия труда.

Составление объявления о вакансии – это важный этап подбора. Специалисты отдела управления персоналом должны уделять особое внимание написанию данных объявлений. От правильного описания вакансии зависит количество откликов на объявление. Также грамотно составленное объявление позволит избежать потерь времени на собеседования с неподходящими на вакантную должность кандидатами.

Для решения данной проблемы следует составлять объявления так, чтобы в них содержалась вся необходимая информация. В объявлении о вакансии должны быть обязательно представлены следующие разделы:

- описание компании;
- обязанности сотрудника;
- требования к кандидату;
- условия работы [12].

Поскольку в данном случае речь идет об объявлении о вакансии, размещенной на сайте предприятия, то нет необходимости описывать компанию в объявлении. Соискатель может получить всю необходимую информацию о предприятии непосредственно на сайте организации.

Обязанности сотрудника должны быть прописаны как можно четко и конкретно. Необходимо описать основные этапы работы и обозначить полный круг обязанностей. Это позволит соискателю оценить свои возможности и решить, сможет ли он претендовать на данную должность.

Требования к кандидату должны быть точными и конкретными. В объявлении нужно обозначить только ключевые знания и навыки, необходимые для выполнения работы. Необходимо указать образование, опыт работы, специальные навыки, личностные и профессиональные качества. Это поможет кандидатам определить, отвечают ли они требованиям вакантной должности.

Раздел с условиями труда должен содержать сведения о графике работы, системе оплаты труда, наличии социальных гарантий, размере заработной платы, характере и режиме работы. Данная информация позволит соискателю еще до собеседования решить, подходят ли ему такие условия.

Таким образом, правильно составленное объявление о вакансии позволит сэкономить время специалистов отдела управления персоналом и сделать систему подбора более эффективной. Соискатели будут получать полную информацию о должности из объявления и откликаться в том случае, если они отвечают предъявляемым требованиям и данная должность им подходит.

В качестве примера можно рассмотреть объявление о вакансии на должность инженера электроника в АО «НПЦ «Полюс», размещенное на сайте [www.rabota.tomsk.ru](http://www.rabota.tomsk.ru) (таблица 11) [8].

Таблица 11 – Объявление о вакансии на сайте [www.rabota.tomsk.ru](http://www.rabota.tomsk.ru)

<b>Инженер-электроник</b>	
Заработная плата	от 18000 до 27000
Организация	АО НПЦ "Полюс"
Система оплаты	Повременно-премиальная
Характер работы	Постоянная
Режим работы	1 смена
Должностные обязанности	Обеспечивает правильную техническую эксплуатацию, бесперебойную работу электронного оборудования. Участвует в разработке перспективных и текущих планов и графиков работы, технического обслуживания и ремонта оборудования, мероприятий по улучшению его эксплуатации, предупреждению брака и простоев в работе, повышению качества работы, эффективному использованию электронной техники. Осуществляет подготовку электронно-вычислительных машин к работе, технический осмотр отдельных устройств и узлов, контролирует параметры и надежность электронных элементов оборудования, проводит тестовые проверки с целью своевременного обнаружения неисправностей, устраняет их.

Продолжение таблицы 11

	Проводит наладку элементов и блоков электронных вычислительных машин, радиоэлектронной аппаратуры и отдельных устройств и узлов. Организует техническое обслуживание электронной техники, обеспечивает ее работоспособное состояние, рациональное использование, проведение профилактического и текущего ремонта.
Дополнительные пожелания	Высшее образование в области электроники и микроэлектроники, свидетельство гос.образца монтажника РЭА и П. 3 разряд аттестация на право ведения деятельности в области создания ракетнокосмической техники. Аттестация на право ведения деятельности в области создания ракетокосмической области, свидетельство гос.образца монтажника РЭА и ПВ.
Требования к кандидату	
Образование	Высшее
Специальность	Электроника, радиотехника и системы связи
Стаж	1 год
Особые навыки и качества	Пунктуальность, ответственность, умение работать в команде, дисциплинированность
Условия работы	
Социальные гарантии	Социальный пакет, Инфраструктурная доступность
Условия работы и компенсации	Трудоустройство в соответствии с ТК РФ. Льготы согласно коллективному договору.
Вид рабочего места	Квотируемое рабочее место

В данном объявлении указана вся необходимая информация о вакантной должности. Оно содержит сведения о размере заработной платы, системе оплаты труда, характере и режиме работы. Также в объявлении подробно описаны должностные обязанности и требования к кандидату. Такое объявление позволит соискателю в полной мере определить, отвечает ли он требованиям вакантной должности.

Если процесс подбора на предприятии является наиболее проработанным, используются различные методы и источники привлечения персонала, то при процессе отбора возникают сложности, связанные с отсутствием четко сформированной системой оценки профессиональных и личностных качеств соискателя. Чаще всего выбор кандидата происходит исходя из субъективной оценки специалиста отдела кадров, основанной на результатах собеседования.

Для решения данной проблемы необходимо внедрить такой метод отбора, как тестирование на профессиональные знания и психологические качества. Тестирование на профессиональные знания позволит оценить уровень теоретических знаний и практических навыков, имеющихся у кандидата. Психологический тест поможет узнать характер соискателя, его темперамент и тип личности. Данная информация позволит понять сможет ли кандидат вписаться в устоявшийся коллектив, насколько ему близки ценности предприятия, а также узнать его личные мотивы и установки. Использование тестирования при приеме на работу позволит:

- получить независимую оценку кандидатов, исключая субъективное мнение специалиста отдела кадров;
- отобрать кандидатов с определенными профессиональными и личностными качествами, подходящими для вакантной должности;
- отсеять кандидатов, которые не впишутся в корпоративную культуру предприятия.

Существуют различные психологические тесты, в связи с чем отсутствует необходимость разрабатывать их самостоятельно. Данные тесты, а также их интерпретация находятся в свободном доступе. Можно использовать любой тест, чтобы определить личностные качества соискателя или выявить те качества, которые необходимы для вакантной должности. Например, можно использовать тест Айзенка на темперамент, тест Тимоти Лири на межличностные отношения, тест Кеттела на личностные качества, тест Шульте на внимательность и др [5]. Данный вид тестирования позволит определить, какими качествами обладает кандидат и соответствует ли он требованиям должности.

Тест на профессиональные знания необходимо разработать самостоятельно с учетом компетенцией требуемых для вакантной должности. Такое тестирование включает вопросы, которые направлены на быстрое определение полноты знаний и уровня квалификации. Данное тестирование целесообразно проводить в том случае, если для выполнения работы необходимо

иметь высокий уровень теоретических знаний. Например, если должность связана с механизмами, сложным техническим оборудованием, чертежами или схемами.

Таким образом, данный подход позволит исключить субъективную оценку кандидатов. Применение тестирования при отборе кандидатов позволит получить наиболее полную информацию об уровне знаний и психологических качествах соискателей, вследствие чего будет проще сделать выбор и принять решение о трудоустройстве.

Еще одной проблемой в области отбора персонала является то, что в некоторых случаях во время собеседования расходуется время на заполнения анкеты при приеме на работу. В остальных случаях анкета отправляется кандидату на почту и заполняется вне собеседования.

В данном случае, если соискатель по каким-то причинам не имеет возможности заполнить анкету дома (отсутствует персональный компьютер или нет навыков владения ПК), необходимо предоставить ему анкету в печатном виде. После заполнения анкеты соискателем, специалист отдела управления персоналом внесет данные в электронную анкету и отправит ее на проверку в службу безопасности. Это позволит специалисту отдела кадров не тратить время на заполнение анкеты во время собеседования.

Таким образом, были выявлены проблемы в области подбора и отбора персонала на предприятии и предложены способы их решения (таблица 12).

Таблица 12 – Основные проблемы и способы их решения

Проблема	Предлагаемое решение
Объявления о вакансиях, размещенные на сайте организации содержат неполную информацию	Объявления о вакансиях необходимо написать так, чтобы в них содержалась вся необходимая информация для соискателя. Специалисту отдела кадров при составлении объявления необходимо опираться на памятку, в которой будет указано по каким параметрам он может оценить правильность составленного объявления.



#### Продолжение таблицы 12

Отсутствует четко сформированная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателя, в связи с чем выбор кандидата основывается на субъективном мнении специалиста отдела кадров	Необходимо внедрить такой метод отбора, как тестирование на профессиональные знания и психологические качества. Применение тестирования поможет получить наиболее полную информацию об уровне знаний и психологических качествах соискателей и тем самым исключить субъективную оценку кандидатов.
Расходуется время на заполнение анкеты при приеме на работу во время собеседования	Если у соискателя по техническим причинам нет возможности заполнить анкету вне собеседования, то необходимо предоставить ему анкету в печатном виде. Это позволит специалисту отдела кадров не тратить время на заполнение анкеты во время собеседования.

Реализация предложенных мероприятий позволит значительно оптимизировать процесс подбора и отбора персонала, и, следовательно, повысить эффективность работы отдела управления персоналом в целом.

### **3.2 Формирование профиля должности для оценки кандидатов**

Еще одной проблемой процесса найма персонала на предприятии АО «НПЦ «Полус» является отсутствие четкого представления о том, каким требованиям должен отвечать кандидат на вакантную должность. К подбору показателей оценки претендентов на должность следует подходить особенно тщательно. От правильного выбора зависит эффективность системы найма и затраты на ее реализацию.

Профиль должности – это документ, который включает в себя должностную инструкцию, а также биографические данные сотрудника, специальные знания и навыки, личностные качества и ценности, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей в компании [7]. Данный документ позволяет сформировать образ сотрудника, который нужен

предприятию на ту или иную должность. Он отражает основные характеристики и личностные качества, которыми должен обладать работник.

Профили должности являются основой процесса ротации персонала и оценки кандидатов при отборе на вакантные должности. Документ поможет при отборе кандидатов, так как в нем четко прописаны критерии, на которые следует ориентироваться. Таким образом, профиль должности позволит снизить вероятность привлечения неподходящих кандидатов, а подбор сделать более эффективным.

Создание профиля должности – это наличие четких стандартов и требований ко всем должностям в компании [18]. Для разработки профиля должности необходимо выделить компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на выбранной должности. В свою очередь это помогает систематизировать работу специалиста отдела управления персоналом и более структурированно подойти к подбору, отбору, развитию персонала, а также формированию кадрового резерва.

При создании профиля должности необходимо описать следующие аспекты: место должности в структуре компании, функции, которые выполняются сотрудником на этой должности, за что именно он отвечает, набор профессиональных и личностных компетенций, биографические данные.

Для того, чтобы разработать профиль должности необходимо:

- проанализировать корпоративную культуру предприятия;
- проанализировать должностные обязанности и основные аспекты деятельности сотрудника на этой должности;
- разработать перечень ключевых профессиональных и личных компетенций;
- описать биографические требования к сотруднику (пол, возраст, образование, опыт работы);
- оформить профиль должности и согласовать его [19].

Корпоративная культура – это совокупность наиболее важных положений, разделяемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, которые устанавливают ориентиры для поведения сотрудников [10]. Очень часто она выражается в наборе определенных социальных норм и моральных ценностей, которые несет в себе большая часть сотрудников. Например, в большинстве компаний одними из главных ценностей являются надежность и порядочность. То есть все сотрудники организации должны быть верны слову, дорожить деловой репутацией фирмы, уважать друг друга. При разработке корпоративной культуры нужно отталкиваться от миссии и стратегии развития организации.

При анализе функциональных обязанностей нужно изучить должностные инструкции, а также понять специфику должности на конкретном предприятии. В данный пункт следует включить информацию о том, кому подчиняется данный сотрудник и есть ли у него подчиненные.

На следующем этапе определяется перечень знаний и навыков, которые необходимы для выполнения перечисленных должностных обязанностей. Также необходимо выявить личностные качества, которые помогут успешно справляться с работой.

В биографические данные обычно включаются формальные требования к кандидату, его возраст, пол, образование, опыты работы и т.д. При анализе этих данных нужно определить какое образование должно быть у кандидата. Относительно опыта работы важно уточнить, сколько лет опыта работы и в какой сфере должно быть у кандидата. Необходимо также указать, нужны ли какие-то специальные навыки или умения (умение работать в специальных профессиональных программах, требования к дикции и т.д.).

Чтобы внедрить документ, его необходимо согласовать с директором компании и с руководителями подразделений. Это нужно для того, чтобы впоследствии не возникло разногласий из-за описанных требований к должности.

Пример профиля должности инженера по технической безопасности представлен в таблице 13 [19].

Таблица 13 – Пример профиля должности инженера по технической безопасности

Должность	Инженер по технической безопасности
Подразделение	Технологический отдел
Миссия компании	Инновационность – сотрудники стремятся становиться лучше и развивать компанию.
Руководитель	Главный инженер
Подчиненный персонал	Нет
С кем взаимодействует	Работники производственного и технологического отдела.
Обязанности	Контролировать соблюдение норм производства. Оценивать состояние оборудования и здания. Предотвращать появление аварийных ситуаций. Проводить инструктажи. Составлять отчеты.
Умения и знания	Должен знать: стандарты техники безопасности; особенности эксплуатации оборудования; нормативные правовые акты, методические материалы по технике безопасности; основные процессы производства. Должен уметь: анализировать состояние работников для уравнивания условий их деятельности на всех этапах производства; оценивать соответствие количества работников уровню нагрузки; оказывать первую медицинскую помощь.
Ожидания	Снижение уровня несчастных случаев на производстве на 40%. Увеличение производительности труда работников производства на 10%.
Личные качества	Объективность и беспристрастность. Способность устанавливать и поддерживать конструктивные отношения с коллективом. Умение связно изъясняться в письменной и в устной форме.
Требования к образованию	Профессиональное техническое образование (среднее или высшее).
Требования к опыту	Четырехлетний опыт работы на производстве в качестве квалифицированного работника или два года на аналогичной должности.

Таким образом, профиль должности является эффективным инструментом при осуществлении подбора персонала, позволяет сформировать «портрет» необходимого кандидата и оценить соискателей на предмет соответствия данным требованиям. Внедрение в существующий процесс подбора и отбора персонала профилей должности позволит значительно упростить его, оптимизирует время на поиск кандидатов, уменьшит риски

принятия неверных кадровых решений, а также позволит повысить эффективность использования человеческих ресурсов в организации.

Профиль должности помогает решить различные задачи в следующих процессах:

– Подбор персонала. Именно на профиль должности опирается специалист, занимающийся подбором персонала на предприятии. Использование данного документа поможет специалисту отдела кадров избежать большинства ошибок при отборе и подобрать максимально соответствующих кандидатов.

– Оценка персонала. На основе профиля должности можно создать такую систему оценки персонала, которая позволит выявить не только реальный возможности кандидата или сотрудника, но и достигнутые им результаты. Возможности оценивают в соответствии с наличием и степенью развитости определенных компетенций. Результаты выявляются относительно тех функций, который выполняет сотрудник на своем рабочем месте.

– Обучение персонала. Благодаря профилю должности и результатам оценки компетенций персонала появляется возможность выстроить целостную систему развития сотрудников с учётом их индивидуальных потребностей. В свою очередь, эффективно выстроенный план развития сотрудников поможет своевременно избежать проблем с повышением квалификации персонала и его обучением.

– Кадровый резерв. Профиль должности, результаты оценки персонала и система развития сотрудников позволяют сформировать в компании кадровый резерв, который, в свою очередь, поможет избежать проблем при заполнении вакантной должности [20].

Таким образом, профиль должности фиксирует сами должности: их целевое назначение, функционал, обязанности, зону ответственности, необходимые компетенции, другие требования к человеку, занимающему должность. Документ поможет при подборе и отборе кандидатов, так как в нем

четко прописаны критерии, на которые следует ориентироваться. Профиль должности позволит снизить вероятность привлечения неподходящих кандидатов, а подбор сделать более эффективным.

### **3.3 Прогнозируемый эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и отбора персонала**

Эффективность работы отдела управления персоналом существенно зависит от эффективности процессов подбора и отбора персонала. Для устранения последствий ошибок, допущенных при данных процессах, предприятию приходится нести значительные расходы на повторный подбор, отбор, адаптацию и обучение сотрудников.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала помогут сократить время на некоторые этапы данных процессов, а также позволят снизить вероятность привлечения неподходящих кандидатов. Далее рассмотрим предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала более подробно и проанализируем возможную эффективность при внедрении новых предложений.

При получении заявки на подбор необходимо разработать профиль должности. Временные затраты на составление одного профиля должности составят 30 минут (0,5 часов). Расчет затрат в денежном эквиваленте производится исходя из заработной платы специалиста отдела управления персоналом. Средняя заработная плата специалиста отдела кадров составляет 23500 руб./месяц или примерно 136,63 руб./час [24]. На сайте электронной службы занятости населения за месяц представлено 16 объявлений о вакансии [27]. Таким образом, на разработку профилей должности в среднем уйдет  $0,5 * 16 * 136,63 = 1093,04$  рублей в месяц. Профиль должности в дальнейшем

поможет сократить время на составление объявлений о вакансии, а также позволит снизить вероятность привлечения неподходящих кандидатов.

На основе профиля должности необходимо дополнить объявления о вакансиях, размещенные на сайте организации. На данный момент на сайте организации нет объявлений о вакансиях, поскольку АО «НПЦ «Полус» временно ограничивает личный прием граждан. Дополнить одно объявление займет около 5 минут (0,83 часов). Без профиля должности одно объявление о вакансии пишется около 30 минут (0,5 часов). Таким образом, затраты на написание 16 объявлений составляют  $0,5 * 16 * 136,63 = 1093,04$  рублей в месяц. При написании объявления опираясь на профиль должности временные затраты составят 10 минут (0,17 часов). Тогда финансовые затраты на написание 16 объявлений будут равны  $0,17 * 16 * 136,63 = 371,63$  рублей. Таким образом, выгода от использования профилей должности при написании объявления о вакансии за месяц составит  $1093,04 - 371,63 = 721,41$  рублей.

Если у кандидата по каким-либо причинам отсутствует возможность заполнить анкету дома (отсутствует персональный компьютер или нет навыков владения ПК), необходимо предоставить ему анкету в печатном виде. Заполнение анкеты во время собеседования занимает 30 минут (0,5 часов), а финансовые затраты составляют  $0,5 * 136,63 = 68,31$  рублей. Если предоставить анкету соискателю в печатном виде, то специалисту отдела кадров потребуется только 10 минут (0,17 часов) для переноса данных в электронную анкету. При этом затраты в денежном эквиваленте составят  $0,17 * 136,63 = 23,23$  рубля. Выгода от использования данного подхода составит  $68,31 - 23,23 = 45,08$  рублей. Таким образом, специалист отдела управления персоналом сэкономит 20 минут рабочего времени.

Разработка профессионального тестирования также основывается на профиле должности. Необходимо потратить 30 минут (0,5 часов) на разработку теста для одной должности. Финансовые затраты на составление одного теста составят  $0,5 * 136,63 = 68,31$  рублей. Следует учитывать, что тестирование на

профессиональные знания стоит применять в том случае, если от кандидата требуется большой уровень теоретических знаний. Поиск психологического теста займет 7 мин и проверка 15 мин, итого 0,37 часа. Тогда финансовые затраты составят  $0,37 * 136,6 = 50,54$  рублей. Тестирования позволят оценить соискателей на соответствие требованиям должности и отобрать наиболее подходящего кандидата. Если не использовать данный метод, то возникает риск совершения ошибок при подборе и отборе персонала, вследствие чего предприятию придётся нести значительные расходы на повторный подбор, отбор и адаптацию сотрудников.

Таким образом, при анализе действующей системы подбора и отбора персонала на предприятии были выявлены несколько проблем, а затем предложены пути их решения. Одной из проблем в области подбора персонала является то, что на сайте предприятия АО «НПЦ «Полюс» объявления об открытых вакансиях содержат неполную информацию. Вследствие этого тратится время на собеседования с соискателями, которым не подходят данные условия работы или с кандидатами, несоответствующими требованиям должности. Для решения данной проблемы следует составлять объявления так, чтобы в них содержалась вся необходимая информация для соискателя. В таком случае соискатели будут получать полную информацию о должности из объявления и откликаться в том случае, если они отвечают предъявляемым требованиям и данная должность им подходит.

Вторая проблема связана с отсутствием четко сформированной системой оценки профессиональных и личностных качеств соискателя. Чаще всего выбор кандидата происходит исходя из субъективной оценки специалиста отдела кадров, основанной на результатах собеседования. Для решения данной проблемы необходимо внедрить такой метод отбора, как тестирование на профессиональные знания и психологические качества. Данный метод позволит получить независимую оценку кандидатов, исключая субъективное мнение специалиста отдела кадров, а также отобрать кандидатов с определенными



профессиональными и личностными качествами, подходящими для вакантной должности.

Еще одной проблемой в области отбора персонала является то, что в некоторых случаях во время собеседования расходуется время на заполнения анкеты при приеме на работу. В данном случае, если соискатель по техническим причинам не имеет возможности заполнить анкету вне собеседования, необходимо предоставить ему анкету в печатном виде. Это позволит специалисту отдела кадров не тратить время на заполнение анкеты во время собеседования.

Также проблемой процесса найма персонала на предприятии является отсутствие четкого портрета кандидата, в связи с чем усложняется процесс отбора. Для решения данной проблемы предлагается внедрить такой инструмент, как профиль должности. Документ поможет при подборе и отборе кандидатов, так как в нем четко прописаны критерии, на которые следует ориентироваться.

Предложенные рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала на предприятии позволят сократить временные затраты на выполнение некоторых этапов данных процессов, а также снизить вероятность привлечения кандидатов, несоответствующих требованиям должности.

## Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА61	Пшеничниковой Анне Александровне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения);</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы);</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду;</li> <li>- чрезвычайных ситуаций социального характера.</li> </ul>	<p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данные, предоставленные АО «НПЦ «Полюс».</li> <li>2. Трудовое законодательство.</li> <li>3. Отраслевое законодательство.</li> </ol>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудовой кодекс РФ.</li> <li>2. Отраслевое законодательство.</li> </ol>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи, основные ориентиры социальной ответственности предприятия.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия.</li> <li>3. Программы предприятия в области социальной ответственности.</li> <li>4. Затраты предприятия на социальную ответственность.</li> </ol>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным населением и местной властью;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность предприятия в области охраны окружающей среды.</li> <li>2. Взаимодействие предприятия с местным населением и</li> <li>3. Взаимодействие предприятия с местной властью.</li> </ol>

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. Анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров).</p>	<p>Таблица 14 – Стейкхолдеры организации Таблица 15 – Структура программ КСО Таблица 16 – Затраты на мероприятия КСО</p>

<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА61	Пшеничникова Анна Александровна		

## 4 Корпоративная социальная ответственность предприятия

Корпоративная социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [23].

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании. Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Сотрудники предприятия	1. Местное население
2. Потребители продукции предприятия	2. Студенты ВУЗов и колледжей
3. Поставщики предприятия	3. Органы власти
4. Акционеры	4. СМИ

В области корпоративной социальной ответственности большое внимание уделяется сотрудникам предприятия. Реализуются программы обучения, подготовки и переподготовки специалистов. Предприятие соблюдает установленные государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, создает благоприятные условия труда.

Работоспособный коллектив предприятия невозможен без создания программы оздоровления и организации отдыха коллектива. Поэтому администрация, профсоюзный комитет и совет молодых специалистов особое внимание уделяет этой программе. Ежегодно для оздоровления на спортивно-оздоровительной базе "Окунек" комплектуются группы отдыхающих. Здесь проводятся праздничные мероприятия, открытие сезона на базе отдыха. Совместно с советом молодых специалистов проводятся спортивные

мероприятия (теннис, шахматы, футбол, волейбол и т.д.). Организуется отдых работников предприятия и членов их семей в выходные и отпускные дни.

В санатории-профилактории "Прометей" проводится оздоровление работников предприятия и их детей, а также нуждающихся в поддержании здоровья и лечении жителей города Томска и области.

На предприятии есть общежитие на 60 мест, где постоянно ведется контроль за состоянием бытовых условий проживания сотрудников. Работает здравпункт, который систематически оснащается лекарственными препаратами первой необходимости. В здравпункте проводятся: ежегодный профилактический осмотр работников, работающих во вредных условиях труда; ежедневно проводит предрейсовый осмотр водителей. Работает оснащенный современным оборудованием стоматологический кабинет, организуется прием работников врачами узких специальностей.

Из числа сотрудников предприятия создан хоровой коллектив "Надежда", который неоднократно становился лауреатом конкурсов среди хоровых коллективов города и области. Участники хора выступают не только на праздничных мероприятиях, организуемых на АО "НПЦ "Полюс", но и приглашаются для проведения праздничных дат, отмечаемых в других организациях города и области.

Также к прямым стейкхолдерам относятся потребители продукции, так как политика АО «НПЦ «Полюс» направлена на рост качества и конкурентоспособности продукции предприятия. Сочетание научных и производственных служб, организационно увязанных едиными целями и задачами, а также технологические возможности предприятия, позволяют выпускать электротехническую продукцию широкого спектра с неизменно высокими техническими и эксплуатационными характеристиками, надежностью и качеством.

Помимо этого, на предприятие оказывают влияние поставщики. АО «НПЦ «Полус» регулярно проводит закупки товаров, работ, услуг на различных площадках.

К косвенным стейкхолдерам следует отнести студентов ВУЗов и колледжей, поскольку одной из задач в области управления персоналом является омоложение персонала за счет приема молодых специалистов, закрепления талантливой молодежи, стратегического и тактического планирования работ с персоналом. В связи с этим предприятие работает с образовательными учреждениями на договорной основе, проводит профориентацию и агитацию выпускников.

Молодежная комиссия профсоюзной организации АО «НПЦ «Полус» активно мотивирует молодёжь вступать в профсоюз, проводит тренинги для молодых специалистов, тесно взаимодействует с организацией, участвует в акциях митингах и творческих конкурсах профсоюза.

Средства массовой информации, в свою очередь, влияют на местное население и на репутацию компании. О достижениях предприятия пишут в газетах и интернет источниках, тем самым формируется мнение о предприятии у населения.

Также предприятие взаимодействует с органами власти. Органы власти выполняют следующие функции, оказывающие влияние на предприятие:

- контроль и надзор за выполнением законодательства в области налогов и сборов;
- контроль за выполнением законодательства о труде;
- надзор за выполнением предприятием требований по пожарной безопасности;
- разрешение споров в сфере экономической деятельности и др.

Структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 15 представлены мероприятия

КСО, реализуемые компанией, определен их тип, сроки реализации и основные ожидаемые результаты программ.

Таблица 15 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие персонала	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	В течение года	Повышение квалификации персонала, переподготовка в соответствии с потребностями и выполняемыми работами предприятия.
Обеспечение безопасности труда	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	В течение года	Снижение риска несчастных случаев на производстве. Улучшение условий труда.
Экологическая безопасность деятельности	Социальные инвестиции	Местное население	В течение года	Сохранение окружающей среды. Предупреждение отрицательного воздействия деятельности предприятия на окружающую среду.
Взаимодействие с местным населением	Социальные инвестиции	Местное население	В течение года	Рост информированности населения о деятельности предприятия.
Коммуникации с органами власти	Социальные инвестиции	Органы власти	В течение года	Ведение деятельности в соответствии с законодательством. Снижение уровня штрафов за нарушение законодательства.
Деловая этика	Социальные инвестиции	Поставщики предприятия. Потребители продукции предприятия.	В течение года	Укрепление положительного имиджа предприятия. Поддержание уровня лояльности потребителей.

Таким образом, большинство мероприятий организации в области корпоративной социальной ответственности направлены на развитие персонала и улучшение условий труда. Также осуществляются мероприятия, связанные с сохранением окружающей среды, укреплением имиджа предприятия и ведением деятельности в соответствии с законодательством.

В таблице 16 представлены основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 16 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1	Развитие персонала	тыс. руб.	60840
2	Обеспечение безопасности труда	тыс. руб.	35340
3	Экологическая безопасность деятельности	тыс. руб.	62100
4	Взаимодействие с местным населением	тыс. руб.	750
5	Коммуникации с органами власти	тыс. руб.	500
6	Деловая этика	тыс. руб.	500
	Итого	тыс. руб.	160030

Таким образом, из таблицы 16 видно, что наибольшая доля затрат приходится на обеспечение экологической безопасности деятельности предприятия. Вместе с тем значительная сумма тратится на развитие персонала, повышение квалификации, переподготовку кадров в соответствии с потребностями и выполняемыми работами предприятия. Также существенная доля затрат приходится на обеспечение безопасности деятельности и улучшение условий труда на предприятии.

Проанализировав программу корпоративной социальной ответственности на предприятии, можно сделать следующие выводы:

- программы КСО соответствуют целям предприятия, поскольку цели организации направлены на развитие и сохранение персонала, а также на улучшение качества и конкурентоспособности производимой продукции;
- на предприятии преобладает внутренняя КСО, так как большая часть затрат приходится именно на развитие персонала и обеспечение безопасности деятельности сотрудников;
- реализуя программы КСО предприятие улучшает условия труда, производит высококачественную продукцию для потребителей, а также поддерживает положительный имидж на рынке;



– затраты на реализацию мероприятий в области социальной ответственности адекватны, а достигнутые результаты важны как для предприятия, так и для местного населения в целом.

– в качестве рекомендаций, можно предложить предприятию усилить внешнюю корпоративную социальную ответственность.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность в АО «НПЦ «Полюс» в большей степени направлена на сотрудников предприятия, их развитие и создание безопасных условий труда. Вместе с этим предприятие развивает внешнюю корпоративную социальную ответственность: обеспечивает экологическую безопасность деятельности, производит качественную продукцию для потребителей, а также взаимодействует с местной властью и населением.

## **Заключение**

В современных условиях рыночной экономики подбору и отбору кадров придается наиболее важное значение, поскольку кадры являются основным ресурсом каждой организации, от качества и эффективности использования которого во многом зависят экономические результаты ее деятельности.

Эффективность работы любого предприятия зависит от того, насколько компетентным является его персонал. В связи с этим одной из ключевых задач предприятия является привлечение и удержание квалифицированных кадров. Правильный выбор метода подбора позволит обеспечить предприятие необходимыми специалистами, а также снизить издержки на персонал. Методы отбора, в свою очередь, помогут оценить соискателя на соответствие требованиям вакантной должности и выявить наиболее подходящего кандидата. Грамотно организованный процесс подбора и отбора персонала способствует быстрому закрытию вакансии сотрудником, соответствующим требованиям должности.

В ходе проведения анализа системы подбора и отбора персонала на предприятии АО «НПЦ «Полюс» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует портрет кандидата на должность, в связи с чем усложняется процесс отбора персонала;
- выбор кандидата основывается на субъективном мнении специалиста отдела кадров, поскольку отсутствует четко сформированная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателя;
- объявления о вакансиях, размещенные на сайте организации не содержат полной информации об условиях работы и требованиях к кандидату, вследствие чего тратится время на собеседования с соискателями, которым не подходят данные условия труда или с кандидатами, несоответствующими требованиям должности;

– в некоторых случаях во время собеседования расходуется время на заполнения анкеты при приеме на работу (в остальных случаях анкета отправляется кандидату на почту и заполняется вне собеседования).

Таким образом, для устранения проблем в области подбора и отбора персонала был предложен ряд мероприятий по совершенствованию действующей системы в организации.

Необходимо в объявлении о вакансии указывать полные сведения о должности и требованиях к кандидату. Такое объявление позволит соискателю в полной мере определить, отвечает ли он требованиям вакантной должности. От правильного описания вакансии зависит количество откликов на объявление. Также грамотно составленное объявление позволит избежать потерь времени на собеседования с неподходящими на вакантную должность кандидатами.

Использование тестирования при приеме на работу позволит исключить субъективную оценку кандидатов. На предприятии необходимо внедрить такой метод отбора, как тестирование на профессиональные знания и психологические качества. Применение тестирования при отборе кандидатов поможет получить наиболее полную информацию об уровне знаний и психологических качествах соискателей, вследствие чего будет проще оценить кандидатов на соответствие требованиям вакантной должности.

В случае, если соискатель по каким-то причинам не имеет возможности заполнить анкету дома (отсутствует персональный компьютер или нет навыков владения ПК), необходимо предоставить ему анкету в печатном виде. Это позволит специалисту отдела кадров не тратить время на заполнение анкеты во время собеседования.

Профиль должности позволяет сформировать образ сотрудника, который нужен предприятию на ту или иную должность. Он отражает основные характеристики и личностные качества, которыми должен обладать работник. Документ поможет при отборе кандидатов, так как в нем четко прописаны критерии, на которые следует ориентироваться. Таким образом, профиль

должности позволит снизить вероятность привлечения неподходящих кандидатов, а подбор сделать более эффективным.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы подбора и отбора персонала позволят сократить время на некоторые этапы данных процессов, а также помогут привлечь большее количество подходящих кандидатов. Реализация предложенных мероприятий позволит значительно оптимизировать процесс подбора и отбора персонала, и, следовательно, повысит эффективность деятельности предприятия в целом.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ ст. 151 (ред. от 24.04.2020) // СПС Консультант Плюс // [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 05.05.2020)
2. Акционерное общество «Научно-производственный центр «Полус» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.polus.tomsknet.ru/> (дата обращения: 12.05.2020).
3. Александрова Н.А. Управление персоналом организации / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова, Н. Н. Невьянцева; Урал. гос. ун-т путей сообщения. – Екатеринбург, 2016.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007.
5. Для чего нужны вопросы психологического теста при приеме на работу // ЗнайДело [Электронный ресурс]. URL: <http://znaydelo.ru/personal/trudoustroystvo/psixologicheskie-testy.html> (дата обращения: 16.05.2020).
6. Ильясова Э. Т. Методы оценки эффективности набора и отбора персонала / Э. Т. Ильясова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2016. — № 10 (52) Часть 1. — С. 36—38. [Электронный ресурс] URL: <https://research-journal.org/economical/metody-ocenki-effektivnosti-nabora-i-otbora-personala/> (дата обращения: 09.05.2020).
7. Как правильно написать вакансию // Инженерное кадровое агенство [Электронный ресурс]. URL: <http://ca-em.ru/poisk-personala-besplatno/obrazec-vakansii.html> (дата обращения: 15.05.2020).
8. Карточка вакансии // Интерактивный портал службы занятости населения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rabota.tomsk.ru/vacancy/detailemployer//56f228e8-7599-4892-9f3c->

34468eda6e56?returnUrl=/employer/detail/?companyId=d92200dc-aca1-11e1-ba35-005056876601 (дата обращения: 15.05.2020).

9. Комлев В. А., Носов А. Л. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 1 (январь). – С. 21–25. [Электронный ресурс] URL: <http://e-koncept.ru/2016/16005.htm>.

10. Корпоративная культура и управление персоналом туристской организации: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43.04.02 Туризм (направленность (профиль) программы «Технологии международного и внутреннего туризма») / под ред. Е.З. Герчиковой. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016.

11. Лукаш, Ю.А. Большой словарь-справочник кадровика / Ю.А. Лукаш. -М.: Книжный мир, 2004.

12. Маринина О. Составляем и описываем требования к должности // Кадровое дело – 2011. – № 8. [Электронный ресурс] URL: <http://otchetonline.ru/art/kadry/8849-6036>.

13. Методы подбора персонала // Бизнес-портал ДеньгоДел.com [Электронный ресурс]. URL: <https://dengodel.com/management/270-metody-podbora-personala.html> (дата обращения: 07.05.2020).

14. Методы подбора персонала // Кадровые агентства России – [Электронный ресурс]. URL: [https://person-agency.ru/research/metody\\_podbora\\_personala.html](https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.html) (дата обращения: 03.05.2020).

15. Нестеров А.К. Методы подбора персонала // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс]. URL: <http://odiplom.ru/lab/metody-podbora-personala.html/> (дата обращения: 01.05.2020)

16. Обзор методов отбора персонала // О персонале [Электронный ресурс]. URL: <https://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/obzor-metodov-otbora-personala.html> (дата обращения: 07.05.2020).

17. Оценка эффективности подбора персонала в компании // Лаборатория гуманитарные технологии [Электронный ресурс]. URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/1713/> (дата обращения: 09.05.2020).
18. Профиль должности: технология эффективного создания // Первая биржа HR-заказов [Электронный ресурс]. URL: <https://hrtime.ru/contents.php?id=378> (дата обращения: 20.05.2020).
19. Профиль сотрудника // Джейкет работа [Электронный ресурс]. URL: [https://www.jcat.ru/job\\_vacancy/blog/profil-sotrudnika/](https://www.jcat.ru/job_vacancy/blog/profil-sotrudnika/) (дата обращения: 22.05.2020).
20. Профиль должности: фундаментальный инструмент HR-профессионала // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/blog/profil-dolzhnosti-fundamentalnyu-instrument-hr-professionala> (дата обращения: 22.05.2020).
21. Резникова, О. С. Роль найма и отбора персонала в организации / О. С. Резникова, А. Б. Гарибян. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 8 (142). — С. 189-191. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/142/40046/> (дата обращения: 01.05.2020).
22. Современные методы подбора персонала // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> (дата обращения: 06.05.2020).
23. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд. дом «Красная площадь», 2001, С.25
24. Статистика зарплат // Trud.com [Электронный ресурс]. URL: <https://www.trud.com/tomsk/salary/909/52615.html> (дата обращения: 25.05.2020).
25. Трудности найма: какие методы подбора персонала отходят в прошлое? // Финансовая Академия «Актив» [Электронный ресурс]. URL:

<https://finassessment.net/blog/trudnosti-najma-kakie-metody-podbora-personala-otkhodyat-v-proshloe> (дата обращения: 06.05.2020).

26. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

27. Электронный Центр занятости населения [Электронный ресурс]. URL: <http://employmentcenter.ru/> (дата обращения: 25.05.2020).



## Приложение А

(обязательное)

### Отчет о проверке на плагиат

Author:	Пшеничникова Анна Александровна
Name:	TPU936199.pdf
URL:	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU936199.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU936199.pdf</a>
Группа:	3А61
Индекс УДК:	005.95:005.511
Научный руководитель:	Тухватулина Лилия Равильевна
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	38.03.02 Менеджмент
Тема:	Совершенствование системы подбора и отбора персонала предприятия
Тип:	Выпускная квалификационная работа
Имя документа:	TPU936199.pdf
Дата проверки:	13.06.2020 10:52
Модули поиска:	Диссертации и авторефераты РГБ, Интернет (Антиплагиат), Томский политехнический университет, Цитирования
<b>Текстовые статистики:</b>	
Индекс читаемости:	в пределах нормы
Неизвестные слова:	в пределах нормы
Макс. длина слова:	в пределах нормы
Большие слова:	в пределах нормы

Оригинальные блоки: 72,7%

Заимствованные блоки: 27,3%

Итоговая оценка оригинальности: 72,3%

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Тухватулина Л. Р.