

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
И. А. Лиман

«17» декабря 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

СОВРЕМЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ НАЙМА: РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу
Студентка 3 курса заочной
формы обучения


(подпись)

Щабельская
Надежда
Александровна

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент


(подпись)

Иванова
Светлана
Александровна

Рецензент
Директор
ООО «АКВАТЕХНАДАЛКА»


(подпись)

Османкина
Марина
Святославовна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики
Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Экономика»,
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК

протокол от _____ № _____

оценка _____

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ РАБОТНИКА И РАБОТОДАТЕЛЯ	9
1.1 Теория, методология и базовые концепции исследования отношений найма	9
1.2. Факторы, влияющие на социально-экономические отношения работника и работодателя	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: ОТЕЧЕТВЕННАЯ И ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА.....	25
2.1. Социально-трудовые отношения и их место в российских фирмах. Проблемы неформального найма в современной России.....	25
2.2. Современные технологии в процедуре найма на предприятии: зарубежная практика.....	30
2.3. Развитие методических положений по формированию системы отбора персонала в организациях	35
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	45
3.1. Методы усовершенствования в организации отбора персонала.....	45
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях информационного века в качестве основного конкурентного преимущества российских компаний выступает человеческий капитал, характеризующийся знаниями, умениями и навыками, свойственными как для каждого отдельного работника, так и предприятия в целом.

В текущих рыночных условиях возникают новейшие компетенции, которые являются необходимыми для успешного осуществления деятельности компании. В передовых отечественных предприятиях происходит формирование отделов управления знаниями, а также отделов, осуществляющих развитие и обучение персонала, задача которых заключается в оценке и расширении человеческого капитала, которым владеет организация.

Стратегическое управление человеческими ресурсами осуществляется на основании принимаемых решений руководством компании.

На сегодняшний день отечественными работодателями отмечается крайняя актуальность проблемы острого дефицита рабочей силы. Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве основного потенциала и фактора успешного функционирования компании.

Вследствие данной причины при осуществлении концептуальной разработки управления компанией в качестве основной сферы управленческой деятельности выступает кадровая составляющая, а именно, персонал организации. Наиболее свойственной такая проблема является для молодых и развивающихся компаний, осуществляющих интенсивное формирование кадрового состава.

Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена огромной важностью стратегического управления человеческими ресурсами и знаниями в организации в контексте трансформации современной отечественной экономики и общества в целом.

Обозначенная актуальность современных отношений найма персонала в данном исследовании представляет собой определяющий фактор повышения эффективности деятельности любой компании.

Степень исследования проблемы. Всевозможные проблемы, которые связаны с кадровым обеспечением производства, стратегическим управлением человеческими ресурсами и социально-трудовыми отношениями, рассматривались в работах отечественных и зарубежных исследователей: Анциферова Л.Т., Анохин, С.В., Асаул, А.Н., Скуматов, Е.Г., Локтеева, Г.Е., Бунатян А. Н., а также многих других.

В рамках перехода к рыночной экономике обозначенные вопросы рассматривались в трудах: Бурлаков Г. Р., Вдовенко Е.И., Волкова М.В., Ладыгина Е.С., Гапонова О.С., Чилипенюк Ю.Ю., Герчиков, В.И., Гимпельсон В., Капелюшников Р., Рощина С., Гольдберг И., Егоров С.Н. Жарова К.С. , а также многих других.

Разработка способов и эффективных программ по модернизации управления социально-трудовой сферой отражена в работах таких российских исследователей, как: Косаревская Е.С., Кондрашина П.С., Рахова М.В., Косаревская Е.С., Кузнецов И.Н., Ларина А.С., Морозова О.А., Левина С.Ш., Сазыкина О.А., Лысенко Ю.Ю., Магомедов Г.Д., Магомедова Н.Г., Макеев Л.В, Марк А.М. Прохорова. Ю.Е., Романов А.Н, Самыгин С.И., Сухорученкова Е., Ткач Е.Г., Филкина Л.Ю., Чилипенюк Ю.Ю., Шелухина, К.В., Юшин В.В. Ярошевич С.В., Яцкевич Д.А. а также многих других.

Таким образом, особенности отечественной трансформации в социально-трудовой сфере отразились в большом количестве теоретических и эмпирических работ.

Цель работы заключается в обосновании методов и разработке оценки эффективности по отбору персонала, с целью повышения качества и его результативности на предприятии.

В соответствии с поставленной целью необходимо выделить такие задачи исследования, как:

- Рассмотреть теоретико-методологические аспекты социально-экономических отношений работника и работодателя

- Провести анализ системы отбора персонала в организации: отечественной и зарубежной практики

- Изучить совершенствование системы отбора персонала в организации АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

В качестве объекта исследования в настоящей работе выступает российская компания АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

Предметом исследования в диссертационной работе являются социально-трудовые и социально-экономические отношения между работником и работодателем, возникающие в процессе найма и отбора персонала.

Теоретическая значимость настоящего исследования составляет теоретические аспекты, методология и базовые концепции исследования отношений найма, а так же факторы, влияющие на социально-экономические отношения работника и работодателя.

Практическая значимость настоящего исследования заключается в социально-трудовых отношениях и их место в российских фирмах, проблемы неформального найма в современной России, современные технологии в процедуре найма на предприятии: зарубежная практика и развитие методических положений по формированию системы отбора персонала в организациях.

Научная новизна работы заключается:

1. На основе рассмотрения методологических аспектов социально-экономических отношений найма выделена система факторов отбора персонала на предприятии и обосновано их влияние на социально-экономические отношения между работником и работодателем.

2. Предложена оценка эффективности по отбору персонала, с целью повышения качества и его результативности на предприятии.

Использование основных положений исследования может осуществляться в качестве методологической базы при обосновании позиций

сторон в рамках социального партнерства на различных уровнях. Предложенные результаты и выводы диссертационной работы имеют практическую значимость для организации управления человеческими ресурсами в процессе социально-трудовых и социально-экономических отношений в современных российских компаниях.

Методология и методы исследования. Применяется диалектический метод исследования теоретических аспектов стратегического управления человеческими ресурсами, осуществляется системный подход ко всем изучаемым явлениям и процессам, используются эмпирические оценки практик отбора и найма современными российскими компаниями на отечественном рынке труда. Также осуществляется использование статистических методов оценки данных.

Апробация результатов диссертационной работы и их научно-практическая реализация осуществлялась на:

1. Международной научно-практической конференции «Единство и идентичность науки: проблемы и пути решения». 3 июня 2017 г. Казань, РФ.
2. Международной научно-практической конференции «Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности». 17 октября 2018 г. Тюмень, РФ.

Публикации результатов исследования. По теме магистерского исследования были опубликованы научные статьи:

1. Современные стратегии найма персонала в российских компаниях. Иванова С.А., Щабельская Н.А. В сборнике: Единство и идентичность науки: проблемы и пути решения. Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 4 частях. 2017. С. 289-298.
2. Экономическое развитие предприятия: планирование и моделирование. Иванова С.А., Щабельская Н.А. В сборнике: Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности. Сборник статей Международной научно-практической конференции: 2018. С. 153-158.

3. Структура социальных ресурсов в процессе экономического развития предприятия. Иванова С.А., Щабельская Н.А. В сборнике: Синтез науки и общества в решении глобальных проблем современности. Сборник статей Международной научно-практической конференции: 2018. С. 158-161.

Структура работы состоит из введения, основной части из трех глав, заключения, списка литературы и приложения. Объем диссертации без приложений составляет 84 страниц, включая 14 таблицы и 13 рисунков.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ РАБОТНИКА И РАБОТОДАТЕЛЯ

1.1. Теория, методология и базовые концепции исследования отношений найма

В результате формирования современного российского государства произошли глубокие социально-экономические и политические изменения, которые в совокупности с нынешними условиями кризисной ситуации в отечественной экономике обусловили кардинальную смену кадровой политики российских организаций, а также существенные изменения в области управления персоналом. Самым негативным образом такие изменения сказались на российском рынке труда в условиях роста безработицы, значительного сокращения вакансий на производственных и промышленных предприятиях по причине их остановки и массового закрытия с момента передела собственности и их проведения через процедуру банкротства. Глубокий кризис охватил также сферу научной деятельности и культуры, где отмечались массовые сокращения сотрудников и наблюдается отсутствие востребованности персонала на сегодняшний день.

Одновременно с этим развитие малого и среднего бизнеса в условиях рыночной экономики привело к появлению новых профессий и стремительному росту вакансий в сфере торговли и продаж на отечественном рынке труда, занимающих порядка 80% от общего числа предложений работодателей на биржах труда. Соискатели, которые прошли обучение в советской системе образования и не адаптировались к современным рыночным условиям, не всегда удовлетворяют текущим требованиям работодателей, вследствие чего вынуждены переобучаться и проходить всевозможные курсы повышения квалификации.

В свою очередь работодатели, во-первых, отдают наибольшее предпочтение молодым кандидатам, получившим современное профильное образование, а, во-вторых, соискателям, имеющим необходимый опыт работы, знания и навыки, предъявляемые к кандидатам с соответствии с должностными и функциональными обязанностями той или иной вакансии. На основании предъявляемых требований с учетом специфики менеджмента осуществляется поиск, отбор и найм персонала, а также происходит формирование технологий найма и разработка соответствующих стратегий.

По мнению Кондрашина П.С., Рахова М.В., найм персонала сотрудников осуществляется с целью «формирования резерва кандидатов на вакантные места в соответствии с планируемыми кадровыми и организационными изменениями и перестановками, а также перемещениями, увольнениями, уходами на пенсию, окончаниями сроков действия трудовых договоров и контрактов» [27, с. 68].

По мнению других авторов, найм персонала представляет собой «вид управленческой деятельности, включающий в себя совокупность мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны дирекции компании в процессе оформления сотрудника на вакантное место в предприятии» [2, с. 37].

Егоров С.Н. отмечает, что «найм персонала организации определяется в качестве комплекса действий, направленность которых осуществляется на привлечение соискателей, являющихся кандидатами на вакантную должность и обладающих всеми необходимыми качествами для достижения поставленных целей компанией» [23, с. 452].

Отношения найма представляют собой одну из граней стратегического управления трудовыми ресурсами организации, посредством которого является возможным извлечение выгоды работодателем с помощью отдачи от мэтчинга, то есть от соответствия сотрудника и его рабочего места. Вследствие этого является необходимым нахождение путей сокращения издержек поиска и подбора работников при сохранении степени эффективности найма персонала,

с целью чего отечественными компаниями осуществляется разработка соответствующих технологий и стратегий найма сотрудников и управления человеческим капиталом предприятия.

Вся деятельность процесса управления трудовыми ресурсами зависит в первую очередь от качественно проведенного поиска, набора и отбора сотрудников для работы в компании. Наиболее эффективным в процессе поиска считается применение возможностей внутренних источников, представляющих собой кадровые ресурсы предприятия, а при неудачном исходе такого применения является рациональным использование внешних источников привлечения необходимых специалистов. Внутренние источники организации представлены проведением внутреннего конкурса, посредством совмещения профессий, с помощью ротации кадров, а также методом замещения вакантных мест путем сверхурочной работы. К внешним источникам поиска необходимых сотрудников относятся государственные службы занятости, рекрутинговые и кадровые агентства, биржи труда с широкими базами соискателей, а также осуществление самостоятельного поиска работников без привлечения посредников.

После мероприятий поиска и привлечения соответствующих специалистов работодателем с целью комплектации штата и формирования резерва кандидатов осуществляется набор и отбор персонала. Необходимо отметить традиционное разделение набора персонала на внутренний и внешний, реализация каждого из которых осуществляется в строгом соотношении, выгодном для предприятия на том или ином этапе его развития.

Следующим шагом после набора выступает отбор сотрудников, в процессе которого производится изучение профессиональных и психологических качеств кандидата для того, чтобы установить его профессиональную пригодность для выполнения должностных и функциональных обязанностей на своем рабочем месте. А также осуществляется выбор из всего комплекса имеющихся претендентов соответствующего из них всем требованиям и критериям отбора в соответствие

с квалификацией, специальностью, личными навыками и способностями, а также интересами самой компании [6, с. 31].

Отбор персонала представляет собой достаточно длительный процесс, на каждом этапе которого осуществляется решение задач с целью комплектации компании необходимыми специалистами и работниками, удовлетворяющими в самой большой степени требованиям той или иной вакансии.

Так, начало первичного отбора осуществляется посредством проведения анализа заявительной документации претендентов на вакантные должности с целью отсеивания кандидатов, необладающих оптимальным набором характеристик, которые являются необходимыми для занятия вакантной должности. После чего выносится решение о целесообразности проведения первичного собеседования. В процессе личной встречи с претендентом осуществляется определение его компетентности, личных качеств, производится информирование о компании, сферы деятельности и должностных обязанностях, а также двустороннее выяснение интересов и предоставление претенденту возможности самостоятельной оценки в желании трудоустройства на данную должность.

В результате первичного собеседования происходит выявление потенциальных кандидатов и отсеивание неудовлетворяющих необходимым требованиям. Потенциальные претенденты проходят последующую проверку в процессе изучения их профессиональных и психологических качеств.

Необходимо отметить, что при существующем множестве методов отбора сотрудников, каждая компания самостоятельно определяет комплекс использования необходимых способов и методов, однако в большинстве случаев организации придерживаются вполне стандартного алгоритма.

Данная идея довольно четко подчеркивается ученым Харви Маккеем, который осуществил разработку десятиэтапного процесса найма персонала (рис. 1.1):

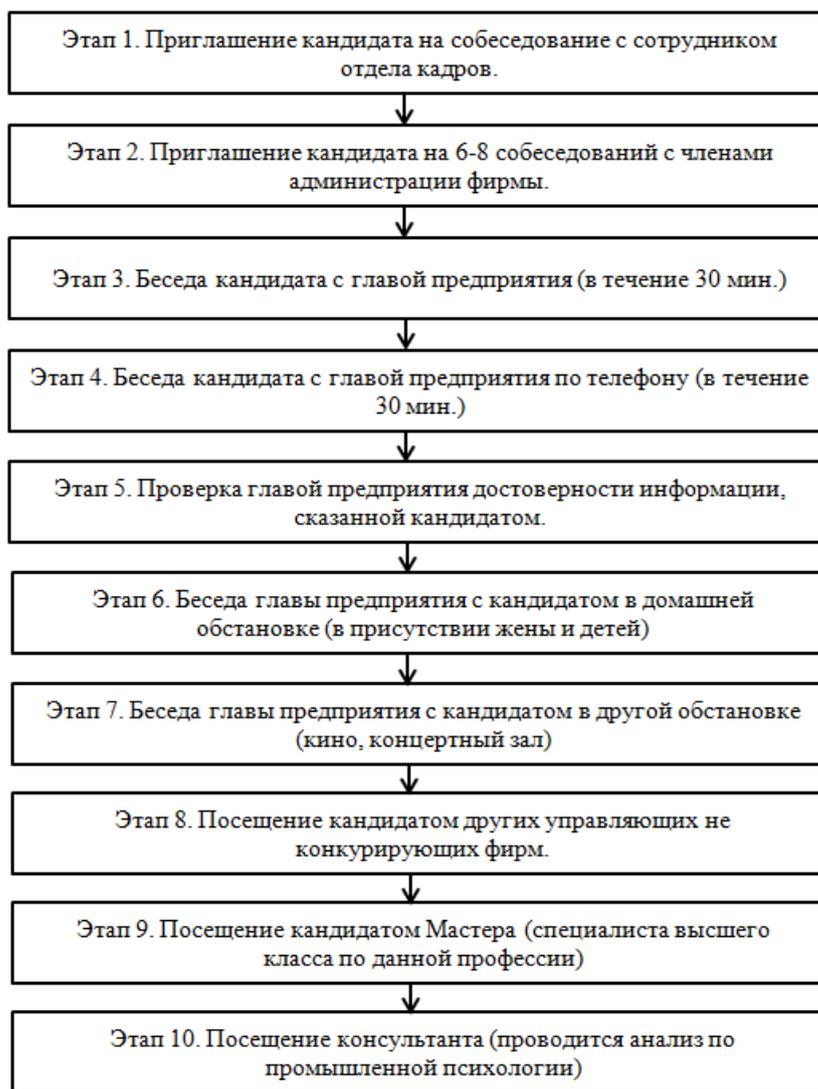


Рисунок 1.1 – Метод найма персонала Харви Маккея

Источник: [6]

Национальная деловая культура каждого государства обуславливает определение политики организаций в области привлечения необходимых специалистов, а также формирование технологий и стратегий найма персонала, вследствие чего каждая из стран имеет свои характерные особенности найма работников. Так, передовым опытом западных стран подчеркивается, что умение поиска и приема на работу необходимых специалистов является величайшим талантом, который способен реализовывать только менеджер.

В практике иностранных государств большое распространение находит вторичный найм, представляющий собой набор сотрудников во временные подразделения компании. Его осуществление происходит посредством набора

сотрудников представителем дирекции организации либо на основе внутреннего конкурса. Зарубежный ученый Ноэль Тичи осуществил разработку трехэтапного эффективного метода найма персонала, который называется «Культурный отсев» (рис. 1.2).

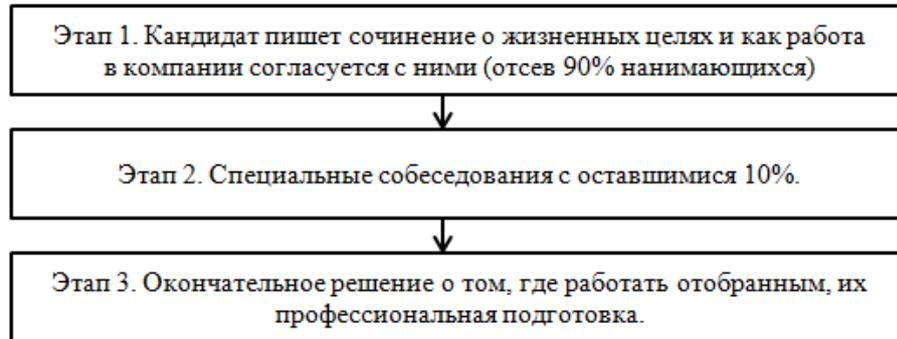


Рисунок 1.2 – Метод найма «Культурный отсев» Н. Тичи

Источник: [6]

В качестве еще одного примера «Культурной детерминации» найма выступает разработанная модель американского профессора Фреда Роджерса (рис. 1.3), в которой оценочными критериями претендентов являются такие, как: успехи в спортивной деятельности и в учебе, степень общественной активности, навыки лидерства и коммуникабельность и другие.

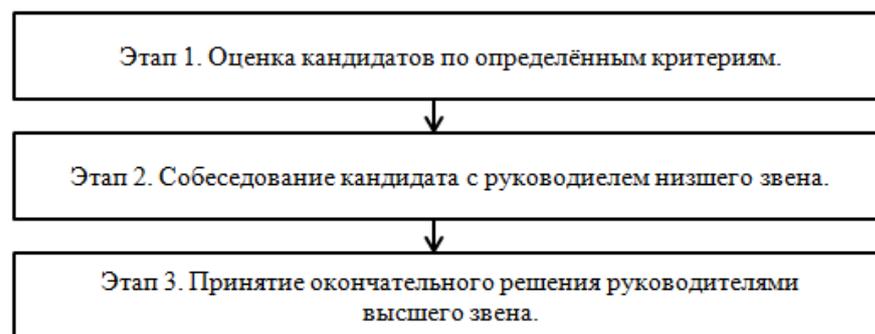


Рисунок 1.3 – Метод найма сотрудников Фреда Роджерса

Источник: [6]

Следует отметить осуществляемую практику пожизненного найма в Японии, при которой в качестве преимуществ выступает формирование персонала компаний посредством служебной ротации всех категорий наемных сотрудников.

Среди недостатков такого вида найма фигурирует затруднение своевременного освобождения от неэффективного персонала, а также слишком жесткая карьерная схема, при которой осуществляется возникновение конфликтных ситуаций между работниками старшего возраста и молодым персоналом с высоким уровнем образования [3, с. 182].

Отечественная практика найма персонала в большинстве своем осуществляет ориентацию на передовой опыт западных стран.

Ниже представлены ключевые этапы принятия сотрудников на работу:

1. Подготовка претендентов на занятие конкретной должности.
2. Предварительное собеседование.
3. Заполнение анкеты кандидата на вакантную должность.
4. Непосредственная беседа по найму.
5. Тестирование претендентов.
6. Глубокая проверка послужного списка и рекомендаций с предыдущих мест работы.
7. Медицинское обследование.
8. Конечное вынесение решения о приеме или отказе приема на работу.

Развитие стратегического управления человеческими ресурсами в нашей стране осуществляется довольно стремительным образом посредством создания новых агентов и каналов поиска работников на рынке труда. Ключевые стратегии найма персонала, разработанные отечественными компаниями, заключаются, во-первых, в отборе компаниями лучших молодых специалистов и активного инвестирования средств в их человеческий капитал, а, во-вторых, посредством самостоятельного поиска претендентов с использованием резюме или специальной платформы для размещения вакансий.

В качестве каналов поиска сотрудников выступают: объявления в прессе и реклама; интернет источники; рекомендации знакомых, коллег, друзей; обращение в рекрутинговые агентства; обращение в государственные службы занятости; обращение в учебные организации и учреждения, ВУЗы, бизнес-школы и т.п. [7, с. 13].

Наибольшую эффективность и результативность имеют такие каналы поиска, как рекомендации друзей, коллег и знакомых, а также ресурсы сети Интернет. Особенно характерной спецификой найма для отечественного рынка труда является принятие сотрудника на работу «по блату», при котором работодателем учитываются рекомендации друзей и знакомых, носящие неформальный характер. Наоборот, в зарубежной практике западных стран осуществляется жесткая проверка таких рекомендаций, носящих строго формальный характер, в отличие от российской практики.

В нашей стране в качестве основных критериев выступают возраст, технические и специальные навыки, а также образование, уровень которого имеет немаловажное значение. В случае отсутствия образования претендент может рассчитывать лишь на неквалифицированную работу. Знание иностранных языков и наличие положительных рекомендаций является также ключевым преимуществом. Является довольно странным обстоятельством отсутствие ценности международного опыта работы в отечественной практике, тогда как на Западе, наоборот, такому фактору придается огромное значение. И, наконец, в качестве самых несущественных критериев выступают такие, как культура кандидатов, их национальность и выпускной ранг.

Таким образом, необходимо отметить отсутствие в нашей стране национальной модели найма персонала, которая на сегодняшний день выступает в качестве симбиоза европейских и азиатских моделей.

Следует также акцентировать внимание на широком применении за рубежом метода найма Ф. Роджерса. Западные компании в сравнении с отечественными понимают, что для осуществления эффективного найма персонала необходимо длительное время и существенные расходы в связи затратным процессом поиска и отбора сотрудников, как и увольнением неподходящего персонала.

Вследствие сказанного, можно сделать вывод, что для усовершенствования отечественной практики необходимо осуществление

новейших разработок стратегий и технологий найма в дополнение к сформировавшимся кадровым политикам российских компаний.

На наш взгляд, вследствие невозможности возврата к системе пожизненного найма советского государства, когда сотрудники трудились на одном предприятии, и ее неприменимости к сформировавшимся экономическим условиям на отечественном рынке труда и экономики в целом, а также невозможности полной адаптации существующих зарубежных систем найма, целесообразнее всего является сохранение ориентационного вектора на передовом опыте западных стран по технологиям найма, и осуществление на его основе модернизации и совершенствования национальной модели найма персонала в России, разрабатывая дополнительные направления технологий, являющиеся более адаптированными к национальной экономике нашего государства. К тому же, мы считаем, что изучение данного вопроса в контексте возможности разработки именно отечественных стратегий и технологий найма сотрудников является более приоритетным для формирования полноценной российской национальной модели найма персонала.

1.2. Факторы, влияющие на социально-экономические отношения работника и работодателя

Социально-экономические отношения определяются существующими противоречиями и противостоянием между экономическими интересами работника и работодателя, что выражается в стремлении первого получать максимально возможный доход, соответствующий социальным потребностям, и стремлением последнего максимизировать прибыль и повышать рентабельность затрат с одновременным осуществлением минимизации сроков получения прибыли, выступающей в качестве основы для продуктивной деятельности компании.

С точки зрения теоретического аспекта, экономический интерес наемного сотрудника можно выразить с помощью схемы, которая представлена на рисунке 1.4.

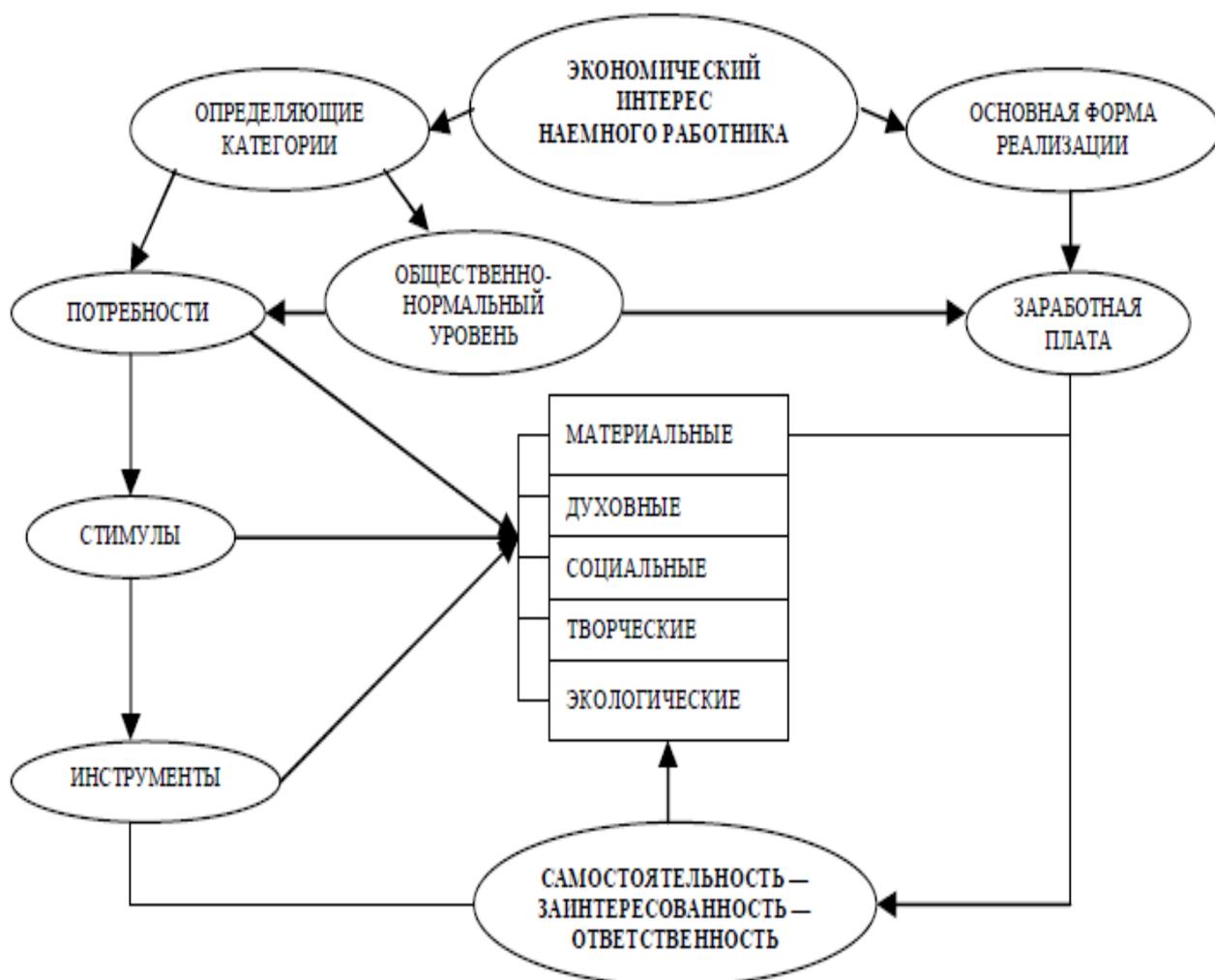


Рисунок 1.4 – Экономический интерес наемного сотрудника
(теоретический аспект)

Источник: [14, с. 28]

Повышение уровня заработной платы, не всегда способствует повышению роста производительности труда и минимизации издержек, что противоречит экономическим интересам работодателя.

Однако заработная плата является не единственной формой выражения экономического интереса сотрудника, который желает получить вознаграждение за собственный труд в виде материально-вещественных

выплат, а также получения льгот, предоставление которых осуществляется работодателем. Вследствие этого в категорию экономических интересов работника также входят стимулирующие и компенсационные выплаты; пенсионное, медицинское, социальное страхование (например, по болезни), а также другие виды страхований; выходные пособия и отпускные; материальная помощь и вещественные льготы; возможность получения неформальных доходов.

Также социально-экономический интерес сотрудника выражается посредством социальных, организационно-технических, морально-психологических, санитарно-гигиенических и статусных потребностей. Рассмотрим их подробнее.

Социальные потребности работника проявляются в стремлении признания его заслуг, необходимости морального поощрения и чувства сопричастности, как к коллективу компании, так и всей организации.

Организационно-технические потребности характеризуются необходимостью удобного графика работы и режима труда и отдыха, удобством организации и надлежащим оснащением рабочего места, отсутствием навязчивого контроля со стороны руководства компании.

Морально-психологические потребности работника представлены благоприятными взаимоотношениями с коллегами и всем персоналом компании, что способствует успешной реализации трудовых функций и отношений. Состав данной категории представлен: необходимостью благоприятной атмосферы в коллективе, оптимальными взаимоотношениями с руководством компании, соответствием комплекса ценностей и норм поведения, которые сложились в коллективе, личностным ценностям.

Санитарно-гигиенические требования выражены необходимостью присутствия надлежащей рабочей атмосферы и соответствующего хозяйственно-бытового обеспечения.

Статусные потребности работника представляют собой необходимость наличия перспектив по предоставлению наиболее высокого статуса занимаемой

должности, реализации успешной карьеры, профессионального роста, престижностью профессии, рабочего места и самой работы в предприятии.

Необходимо отметить, что социально-экономические отношения между наемным сотрудником и работодателем характеризуются с помощью нескольких подсистем, одна из которых выражена посредством элементов экономического поведения, представляющих собой цели, интересы, стимулы, действия и социальные ценности работника и работодателя.

Поскольку принцип построения подсистемы основан на отношениях между субъектами, то обозначим ее в качестве субъектно-субъектной.

Посредством данной подсистемы осуществляется выстраивание системы долгосрочного сотрудничества между работником и работодателем в процессе их социально-экономических отношений, а также на протяжении таких отношений производится корректировка условий заключенного между ними трудового контракта.

В качестве следующей подсистемы, характеризующей социально-экономические отношения сотрудника и работодателя, выступает процессная подсистема теоретического анализа таких отношений.

Посредством процессной подсистемы в нашем исследовании мы акцентируем основное внимание на типах трудовых контрактов (срочного либо бессрочного), возможностях предоставления обучения сотруднику на его рабочем месте, комплексе предоставляемых работодателем социальных гарантий сотруднику компании (как и членам его семьи), перспектив и возможностей карьерного роста (выстраивание вертикальной либо горизонтальной карьеры), существующих моделей социального партнерства, а также на экономических потребностях работника, в число которых входит гибкость заработной платы, удобный график работы, а также режим труда и отдыха. Представленная подсистема характеризуется способностью высочайшей адаптации к внешней среде, которая предусматривает вполне оптимальную и адекватную реакцию экономического поведения в социально-экономических отношениях между субъектами рынка труда. Также для данной

подсистемы являются характерными проявление гибкости в процессе осуществления контроля над транзакционными издержками найма и увольнения, как и возможность сохранения продолжительного и устойчивого баланса между интересами наемного сотрудника и работодателя.

При гибких формах занятости происходит заполнение разнородной рыночной структуры сотрудниками, работающими неполное рабочее время, с повременной и сдельной формами оплаты труда для всевозможных категорий специалистов. Такое заполнение осуществляется на рабочих местах, предоставляемых работодателями специалистам посредством подстройки под конъюнктуру рынка. Таким образом, ориентированность гибкой структуры занятости проявляется посредством расширения возможностей экономического выбора оптимальных способов по использованию ресурсов путем снижения уровня безработицы с помощью мобильности создания временных рабочих мест.

Так, к примеру, в процессе эволюционного развития гибкости рыночной структуры произошло возникновение дистанционной формы занятости, которая характеризуется индивидуализацией заключаемого трудового контракта, неопределенностью в отношении субъектов рынка труда, виртуализацией рабочих мест, а также высочайшим уровнем дифференциации профессиональных компетенций сотрудника, как и получением работодателем новых возможностей по минимизации издержек в процессе найма и увольнения специалистов.

В качестве характерного недостатка дистанционной формы занятости выступает отсутствие стандартизации условий экономической деятельности и гарантий выплаты заработной платы работодателем. Дистанционная занятость также характеризуется главным образом сетевой структурой организации трудовой деятельности и нетрадиционными формами занятости сотрудника путем осуществления личных либо опосредованных контактов с работодателем, что ставит под вопрос предоставление социальных гарантий сотруднику, либо их полное отсутствие в процессе осуществления такой занятости.

Дистанционная занятость представляет собой международную форму осуществления бизнеса и западные традиции предпринимательской культуры, что оказывает существенное влияние на уровень ее распространения на отечественном рынке труда, а также выбором ее работником в качестве основной или дополнительной формы занятости, что в свою очередь зависит главным образом от субъективных факторов, менталитета, стремления к повышению степени удовлетворенности профессиональной деятельностью, а также повышению эффективности использования как рабочего, так и свободного времени.

Наконец, в качестве еще одной подсистемы анализа социально-экономических отношений работника и работодателя выступает исследование развития производительных сил общества, которые принимают участие в соединении личностного и вещественного факторов производства.

Вследствие принципа построения подсистемы на отношениях между субъектом и объектом обозначим данную подсистему в качестве объектно-субъектной [15, с. 164].

Таким образом, в процессе рассмотрения факторов, оказывающих влияние на систему найма персонала, автором определяется их взаимосвязь в виде рассмотренных в нашем исследовании подсистем, представляющих собой стратификацию социально-экономических отношений работника и работодателя. Автор предлагает выразить данную взаимосвязь посредством формализованной функции под влиянием комплекса факторов, производящих взаимное дополнение друг друга:

$$SR = f_1(T) + f_2(P) + f_3(I) + f_4(J) \quad (1)$$

где SR – социально-экономические отношения;

T – объектно-субъектная подсистема;

P – субъектно-субъектная подсистема;

I – процессная подсистема;

У – иные факторы.

Продемонстрирована автором взаимосвязь факторов, воздействующих на систему найма персонала рисунок 1.5.

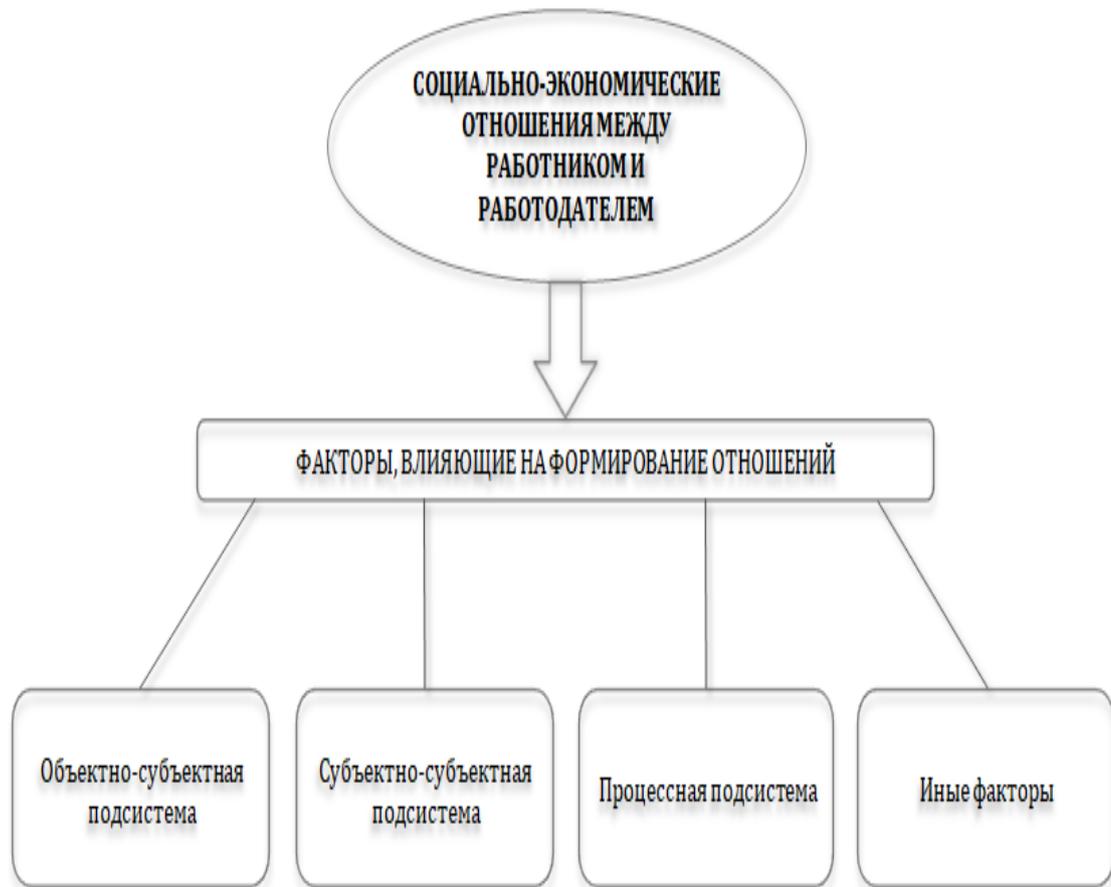


Рисунок 1.5 – Взаимосвязь факторов, воздействующих на систему найма персонала

Источник: [19]

Таким образом, совокупная взаимосвязь всех факторов, воздействующих на систему найма персонала на рынке труда. В качестве ключевых основ данного подхода выступают нижеуказанные элементы: осуществление обеспечения посредством сетевой модели организации взаимодействия рыночных субъектов результативности и эффективности по поиску и найму квалифицированных специалистов с помощью оптимизации транзакционных издержек, а также оценки качества информационных потоков.

Итак, подведя итоги первой главы магистерской диссертации, можно утверждать, что отсутствие в нашей стране национальной модели найма

персонала, которая на сегодняшний день выступает в качестве симбиоза европейских и азиатских моделей.

Следует также акцентировать внимание на широком применении за рубежом метода найма Ф. Роджерса. Западные компании в сравнении с отечественными понимают, что для осуществления эффективного найма персонала необходимо длительное время и существенные расходы в связи затратным процессом поиска и отбора сотрудников, как и увольнением неподходящего персонала.

Вследствие сказанного, можно сделать вывод, что для усовершенствования отечественной практики необходимо осуществление новейших разработок стратегий и технологий найма в дополнение к сформировавшимся кадровым политикам российских компаний.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: ОТЕЧЕТВЕННАЯ И ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА

2.1. Социально-трудовые отношения и их место в российских фирмах. Проблемы неформального найма в современной России

В первую очередь необходимо отметить терминологические различия в понятиях «трудовые» и «социально-трудовые» отношения. Под трудовыми отношениями понимают такие отношения, которые основаны на формальном или неформальном соглашении, и складываются между субъектами трудовой деятельности в процессе ее осуществления [8, с. 112].

Посредством институционального подхода становится возможной формализация отношений найма, поскольку таким подходом осуществляется определение условий реализации функциональных и правовых аспектов хозяйственной деятельности, всего механизма экономических отношений собственности, включая отношения найма, где в качестве цели и необходимого результата реализации выступает обеспечение эффективного развития национальной экономики.

Необходимо отметить, что в настоящий момент в сравнении с западными странами, где социальное партнерство развито на высоком уровне, в нашей стране оно находится на стадии зарождения и развития. Тем не менее, ярким применением системы социального партнерства на отечественном рынке труда является опыт крупнейшей отечественной корпорации АО «РЖД».

В качестве правового акта, который регулирует социально-трудовые отношения в организации, выступает коллективный договор АО «РЖД», позволивший установить общие принципы регулирования социально-трудовых и экономических отношений во всех хозяйствующих субъектах железнодорожного транспорта при учете их экономического потенциала [10, с. 88].

В результате социально-экономических преобразований в нашей стране после распада СССР произошли кардинальные перемены в области социально-трудовых отношений, когда на рынке труда отмечается высокий уровень конкурентной предпринимательской борьбы за долю рынка, а наемных сотрудников – за соответствующие материальные блага. Вследствие резкого сокращения государственного контроля в сфере социально-трудовых отношений и длительного отсутствия их формализации, а также четкого законодательного регулирования таких отношений, в качестве негативного последствия осуществленных преобразований в социально-экономической среде выступил последующий рост масштабов неформальных отношений на рынке труда.

Таким образом, в качестве неформальных трудовых отношений нами понимается совокупность устойчивых и массовых социальных интеракций между наемными сотрудниками и работодателями посредством дополнения, дублирования или замещения официальных регламентов взаимодействия между субъектами социально-трудовых отношений. С другой же стороны, неформальные трудовые отношения необходимо рассматривать с позиции нарушения формальных правил с точки зрения несоблюдения действующего законодательства [11, с. 62].

Деформализация трудовых отношений на отечественном рынке труда проявляла за последние десятилетия неуклонный рост. Так, на рисунке 2.1 представлены оценки занятости в неформальном секторе российской экономики с 1999 года и как изменились отношения найма в условиях новой экономической ситуации, после 2014г..

Сектор теневой экономики представлен компаниями, где трудятся наемные работники, а также самозанятыми физическими лицами, не прошедшими регистрацию в налоговой инспекции в качестве индивидуальных предпринимателей, не предоставляющих налоговой отчетности и не осуществляющих налоговых платежей.

Благодаря исследованию и статистическим данным из разных источников, приведенные в данном разделе (проводимого Росстатом, и проведение опросов по предприятию (ВВВРТ), и (ЛИРТ) НИУ ВШЭ), то величина занятости на российском рынке труда колеблется от 20 до 30% занятых населения.

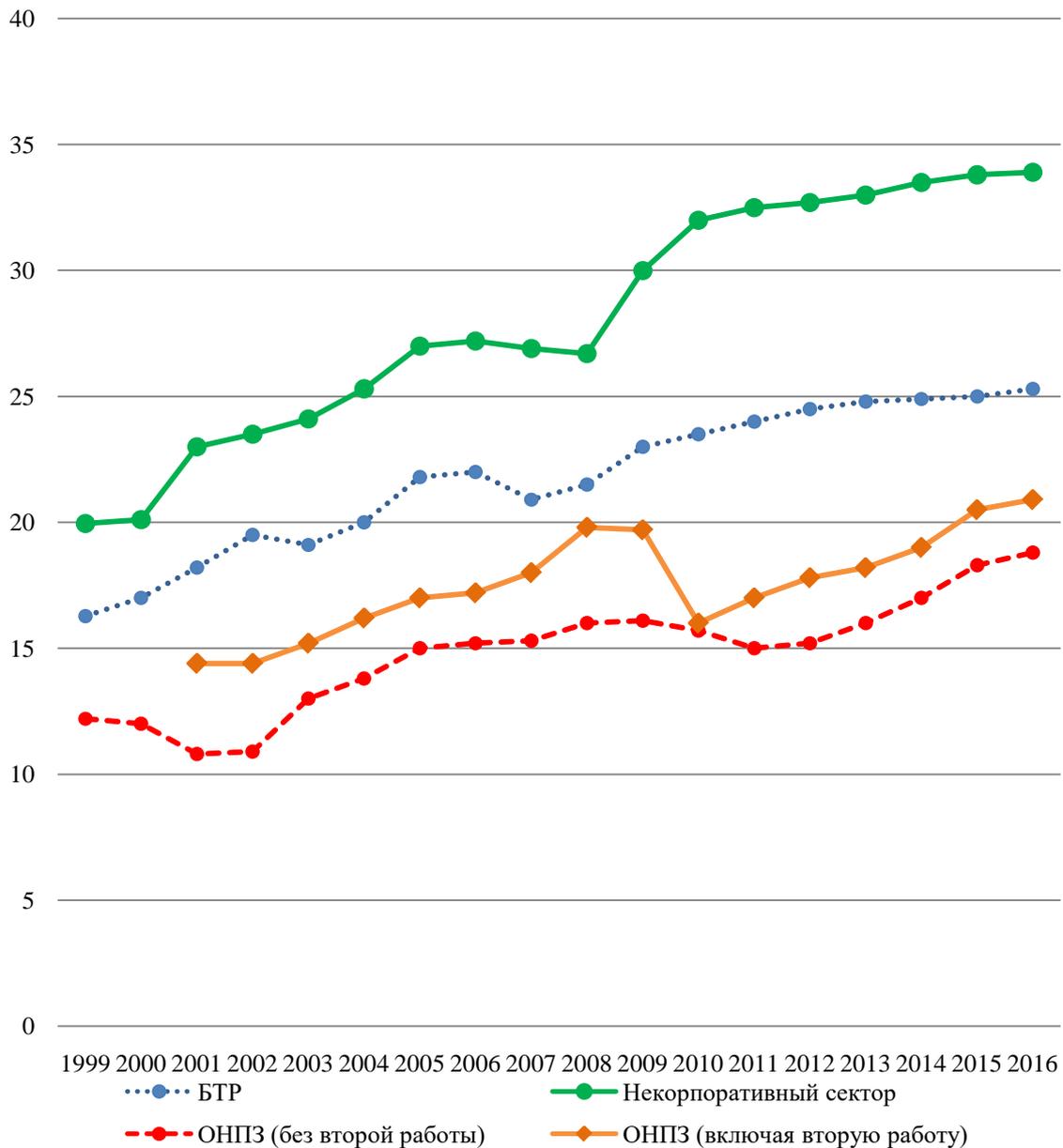


Рисунок 2.1 – Доля занятых работников в неформальном секторе, %

Источник: [70, с. 74; 13]

После 2014 года занятость неформальная на российском рынке труда в большем количестве, является молодежь с неполным уровнем по образованию,

мигранты, а также студенты, которые проявляют себя главным образом в таких сферах как: строительство, торговля и бытовые услуги.

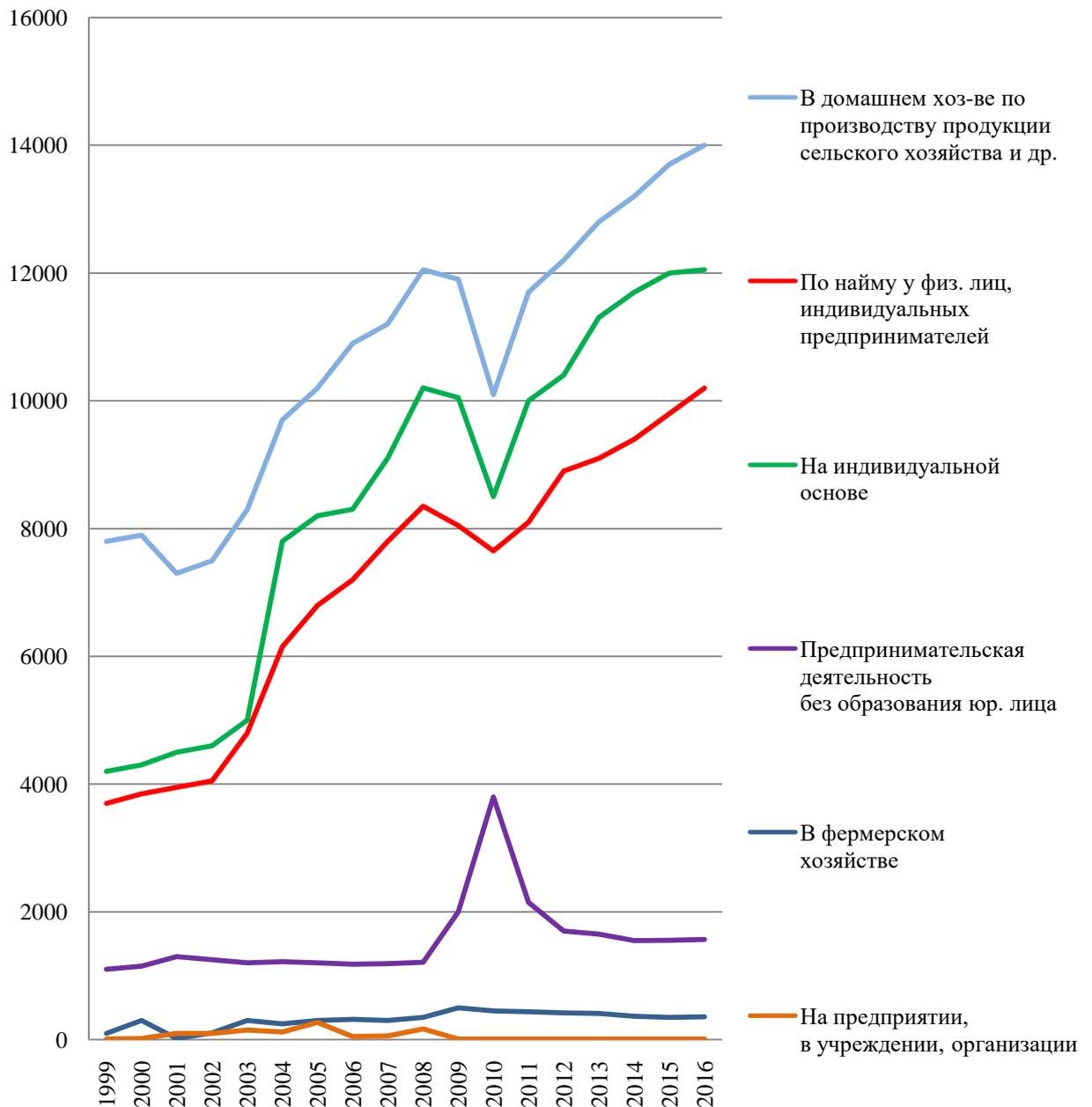


Рисунок 2.2 – Структура занятых в неформальном секторе (основная работа), ОНПЗ, 1999-2016 гг., тыс. чел.

Источник: [67, с. 180]

В результате противоречивости является целесообразным в рамках сравнительной характеристики для полноценной картины также рассмотрение

показателей временной занятости по статистике России и западноевропейских государств (рис. 2.3).

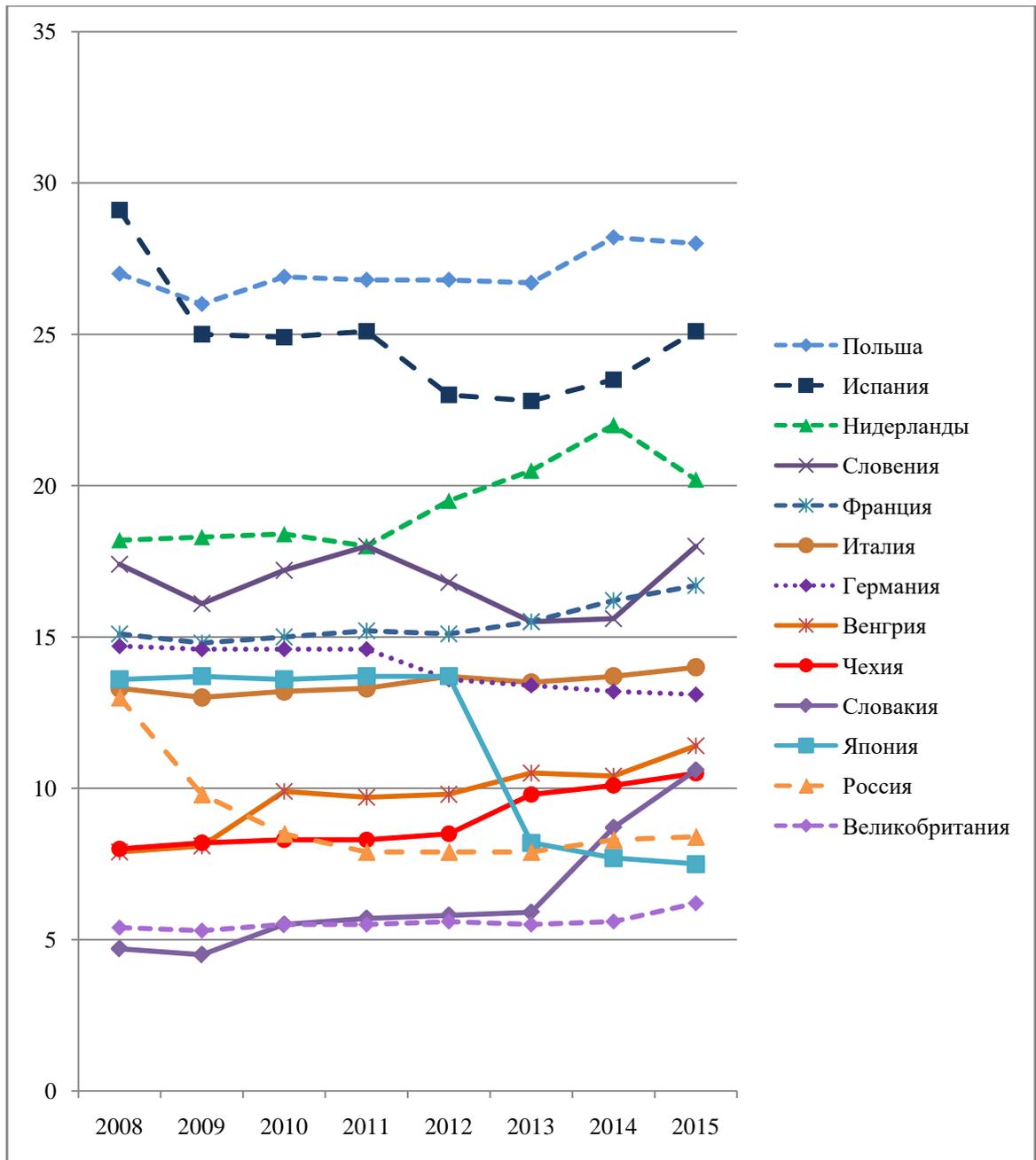


Рисунок 2.3 – Временная занятость в странах Европы и в России (2008-2015 гг.), %

Источник: [67, с. 180]

Таким образом, после 2014 года неформальная занятость выступает в качестве инструмента поддержания высокой занятости на отечественном рынке труда, а с другой стороны, неформальный сектор наиболее часто

рассматривается как доступный источник существенного увеличения бюджетных доходов.

2.2. Современные технологии в процедуре найма на предприятии: зарубежная практика

В США и Европе уже которой год растет популярность социальных сетей по найму персонала (в первую очередь LinkedIn). Фактически все зарубежные сайты основным источником своего дохода считают публикацию вакансий.

Продажа доступа к базам данных кандидатов не является их значимым продуктом, потому что активное развитие профессиональных социальных сетей не дает им возможность создать конкурентоспособный продукт из собственной базы резюме. К успешным профессиональным сетям кроме LinkedIn, несомненно, относятся Viadeo.com (в первую очередь во франкоговорящих странах) и Xing.com (в странах с преобладанием немецкого языка -Германии, Австрии, Швейцарии) [7, с. 36].

Сейчас наем персонала онлайн в зарубежных странах, впервые предстоит иметь дело сразу с несколькими ключевыми факторами, среди которых – экспансия социальных сетей, которые то и дело забираются на его территорию, переходом практически половины интернет-трафика в мобильные устройства и агрегаторы. Зарубежные компании Франции, активно автоматизируют внутренние процессы, в том числе процесс подбора. Клиенты рекрутеров хотят получить решения, которые помогут оседлать глобализацию рынка труда.

Доля мобильного трафика в 2019 г. у всех ведущих сайтов перейдет отметку 50%. Очень скоро мобильный трафик достигнет 60-70%, и тут могут начаться серьезные изменения, когда только мобильные решения будут догонять и обходить «классических десктопных» игроков рынка. А что еще более реально, возможны изменения, когда компании, отстававшие в области классического интернет-найма, будут за счет более агрессивной и технологической мобильной стратегии выходить на первые роли. Хотя прямые сравнения не совсем корректны, но можно привести пример Skype и WhatsUp/Viber. Чтобы не потерять рынок, лидерам сегодняшнего дня нужно

создавать технологичные решения для клиентов и соискателей, не растеряв свое главное преимущество – практики работы с клиентами.

Некоторые европейские компании позволяют пользователям откликаться на вакансии своим профилем в LinkedIn. Для исправления этой ситуации некоторые компании предлагают создать единую форму резюме, которая работала бы на любом сайте. Создав резюме один раз на сайте, с его же помощью можно будет откликаться на любом другом [17, с. 422].

Найм персонала становится действительно международным. По оценке Райнера Штрака из Boston Consulting Group (BCG), дефицит в трудовых ресурсах к 2030 г. в Германии, Англии и многих других развитых странах составит более 20% от численности занятых, и ни автоматизация производства, ни повышение текущего уровня рождаемости по объективным причинам не смогут решить данную проблему. А единственный выход – привлечение сотрудников из-за рубежа. И что интересно, по опросу ассоциации The Network и BCG, проведенному в 2018 г., подавляющее большинство соискателей готовы принять предложение о работе из других стран.

Важно что высокая заработная плата не попадает даже в пятерку главных причин, по которым соискатели готовы ехать работать из другой страны, и что считают главными критериями хорошей работы.

К важнейшим критериям европейских стран, относятся карьерные перспективы, хороший баланс между работой и личной жизнью, оценки и понимание важности своей работы, хорошие отношения с коллегами. А финансовые и зарплатные параметры во многих странах даже не попали в 5 главных критериев хорошей работы.

Все большее влияние на рынок труда оказывают продукты, позволяющие автоматизировать процесс подбора со стороны клиента.

В Германии, Англии и Бельгии более 40% вакансий ведут ATS (Applicant Tracking Systems) клиентов.

В США фактически все крупные компании используют системы автоматизации рекрутмента (ATS). Этот рынок очень конкурентен, существует

около 200 заметных игроков, а среди лидеров системы - Taleo, Success Factors, Cornerstone on Demand, Kenexa и др. Эти системы внедряются, чтобы повысить эффективность подбора и сократить издержки в виде трат на сторонних подрядчиков. Все европейские страны, так или иначе, интегрированы с ATS-системами, а рекрутеры внутри них могут проводить анализ эффективности подбора в зависимости от источника резюме [25, с. 39].

Зарубежный мобильный трафик в онлайн-рекрутменте растет ежедневно. Мобильным пользователям уже не так удобно оценивать кандидата и вакансию по стандартным текстовым описаниям. Компании хотят иметь возможность быстрее считывать информацию о кандидате с мобильного устройства, аналогичное желание относительно вакансий и у соискателей.

В Бельгии, все большее распространение получают стандартизированные навыки, которые можно указать в резюме и по которым работодатель будет искать кандидата. С одной стороны, это один из ключевых параметров, по которым работодатели ищут сотрудников. С другой стороны, это удобно кандидату, потому что можно кратко и в очень четкой форме создать свой профессиональный портрет. Многие зарубежные страны стремятся внедрить интеллектуальную систему подбора кандидатов на базе соответствия навыков из вакансии и резюме. К сожалению, у этого решения есть очень заметный недостаток: насколько указанные соискателем навыки имеются у него в реальности, без собеседования невозможно определить. И что еще более важно - насколько они развиты и как их сравнить с навыками другого кандидата. Эту задачу зарубежные страны, скорее всего, будут решать в ближайшие лет пять.

Буквально последние два-три года весьма значительную роль на рынке, особенно в западных странах, стал играть агрегатор вакансий Indeed.com, и его быстрое развитие оказывает все большее влияние на рынок. И хотя он пока не очень активно работает напрямую с работодателями (большинство вакансий на indeed.com ретранслируются с огромного числа различных сайтов), при преодолении критической массы вакансий и посетителей в определенной стране он будет переходить к взаимодействию с компаниями-работодателями

напрямую, а также позволит соискателям создавать свои резюме на сайте и представит к ним доступ. Это американский сайт по своему происхождению, но активное развитие и экспансия его на другие рынки началась после того, как его купил японский холдинг Recruit Co. Ltd.

Ниже публикуем 6 инструментов зарубежных стран, которыми пользовались в 2018 году [67, с. 182]:

- Использование искусственного интеллекта для отбора 2018 стал годом искусственного интеллекта и автоматизации, и их применение будет лишь набирать обороты в 2019 году.

В 2019 году применение искусственного интеллекта для автоматизации отбора станет приоритетным инструментом, который поможет решить задачу обработки больших объемов информации.

Согласно исследованиям на одну публикацию о вакансии в среднем приходит 250 откликов, 65% из которых игнорируются по причине большого объема откликов.

Преимущество использования искусственного интеллекта - сокращение расходов на подбор на 70% и сокращение времени, необходимого на подбор, с 34 до 9 дней.

- Новые «старые» кандидаты. Практически неизвестный в 2018 году принцип «повторного открытия кандидата» является практикой использования уже имеющихся в автоматизированной системе подбора персонала соискателей при поиске на новые позиции.

Согласно прогнозам, предполагается, что программное обеспечение, позволяющее проводить данный вид поиска, станет одним из лучших инструментов в 2019 году. А типичная автоматическая система не может быть однозначно использована для поиска и оценки существующих в ней кандидатов для вновь открываемых вакансий.

Повторное рассмотрение кандидата отличается от поиска по ключевому слову или поиску по логическому значению, так как этот метод поиска

использует искусственный интеллект для изучения требований к вакансии и поиску соответствий в резюме соискателей.

В 2019 году будет расти интерес к принципу «возвращения к существующему кандидату» как к инструменту, позволяющему заново рассмотреть соискателей, на которых уже потрачены ресурсы для поиска, привлечения и найма.

- Чат-боты появившиеся на рынке в 2018, в 2019 по-прежнему будут пользоваться спросом. Чат-боты используют языковые процессы для распознавания текста (как и человек).

Задача таких чат-ботов - создание структуры общения с кандидатом в режиме реального времени. Эта структура включает ответы на часто задаваемые вопросы о работе, обратную связь и обновление информации, и согласование сроков собеседования.

Одним из трендов 2019 года станет опыт кандидата. Чат-бот способен «улучшать» опыт кандидата путем формирования грамотно составленного профиля. С помощью этой функции бот помогает увидеть основные аспекты опыта работы кандидата.

- Программное обеспечение по исключению систематических ошибок.

Тема неосознанных систематических ошибок широко обсуждалась в 2018 году и, в итоге, возникла отдельная сфера разработки программного обеспечения по исключению таких ошибок.

В частности, инструменты подбора, использующие искусственный интеллект для определения и исключения систематической ошибки из описаний вакансий, резюме и источников поиска.

А также для борьбы с неосознанными систематическими ошибками в процессе поиска и отбора с помощью исключения демографических данных кандидатов (таких как расовая принадлежность, пол, возраст) из их резюме и он-лайн профайлов [67, с. 183].

Принимая во внимание наличие системных ошибок, инструменты для их определения будут востребованы.

- Целенаправленные объявления о вакансиях. Целенаправленно составленные объявления о вакансиях, как инструмент, стал применяться в 2018 году. И этот тренд станет лишь развиваться в 2019.

Новые методы публикации объявлений о вакансиях (увеличение целевой аудитории потенциальных кандидатов путем информирования о роли работодателя для специалистов, обладающих информацией о компании) и гео-таргетинг (распространение информации о работодателе для людей, находящихся поблизости от предприятия работодателя).

Программное обеспечение в 2019 станет годом, когда опыт работы кандидата наконец будет оценен по заслугам. Часть этого влияния будет включать маркетинг процесса подбора персонала.

Маркетинг рекрутмента - это применение практик маркетинга, таких как аналитика, использование многоканальных источников, целенаправленное информирование, и технологии автоматизации для привлечения, найма и обучения соискателей, которые еще не откликнулись на вакансии, и «перевод» их в статус кандидатов.

Итак, зарубежные страны в 2019 году будут развивать программное обеспечение, для подбора персонала и станет лучшим инструментом для создания узнаваемого бренда работодателя, привлечения соискателей, самостоятельно занимающихся поиском работы и информирования обо всех стадиях процесса отбора.

2.3. Развитие методических положений по формированию системы отбора персонала в организациях

На сегодняшний день разработано много сервисов для отбора персонала. При грамотном выборе методов отбора персонала можно эффективно построить процесс.

Оптимальным комплексом методик, отметим:

- рекрутинг;
- прямой поиск;
- прелиминаринг;
- интервью;
- методы психологического тестирования.

Так принято называть подбор сотрудников на рабочие специальности, линейные или низовые позиции. Этот метод подбора относят к пассивным, так как от рекрутеров или HR-отделов требуется развешивать вакансии по сайтам поиска работы, публиковать объявления в СМИ и собирать отзывы кандидатов.

То есть, специалисты по набору персонала взаимодействуют с теми, кто ищет работу и готов обсуждать различные предложения.

Немного сложнее обстоят дела с массовым рекрутингом. В торговых сетях, промышленных предприятиях или трансконтинентальных корпорациях часто необходимо закрывать десятки одинаковых позиций [27, с. 102].

В этом случае специалисты по набору четко прописывают портрет соискателя, начальник отделяет методику массового подбора персонала, и отрабатывают нужные инструменты.

Массовый рекрутинг редко проводится одним человеком. Чаще для этого задействуют отдел. Если не соблюдать все эти условия, можно столкнуться с тем, что процесс набора превратится в хаос и сливание бюджета «в трубу».

Прямой поиск. Этот традиционный метод набора персонала разделен на два подтипа:

Хедхантинг — в переводе с английского это слово означает «охота за головами». Специалист по подбору в данном случае привлекает на работу людей, которые не ищут работу в данный момент.

Например, перспективный сотрудник работает на конкурента, тогда хедхантер должен раздобыть его контакты, уговорить встретиться и убедить в необходимости сменить работу.

Среди аргументов рекрутера обычно предложение более высокой должности, более интересные зоны ответственности и увеличенный оклад.

Таким образом, закрывают чаще всего позиции управленцев и специалистов высокого уровня.

Эксклюзивный поиск. Само название подсказывает, что этот метод подбора персонала в организацию проводится очень редко. Да и привлекают таким образом только специалистов, топ-менеджеров, руководителей. Суть этого метода заключается в том, чтобы переманить конкретного человека в компанию.

Это дорогой процесс: начиная от оплаты рекрутинговому агентству, заканчивая стоимостью оплаты труда нового сотрудника. Высокий оклад такого специалиста связан с тем, что в компании от него ждут успешных стратегий по развитию или ключевого воздействия на бизнес. И такой сотрудник заинтересуется предложением новой работы, только если его оклад существенно увеличится.

Прелиминаринг. Для тех компаний, которые любят «создавать сотрудников под себя» этот способ подойдет лучше всего. Ведь речь здесь о возможности студента или выпускника вуза попасть в компанию на производственную практику.

Непродолжительное время молодой человек пробует себя в роли действующего сотрудника и, если обе стороны такое взаимодействие устраивает, заключается договор о найме.

В погоне за новизной и поиском более эффективных методов подбора персонала были придуманы и эти нетрадиционные способы выявить скрытую суть кандидатов.

Стресс-интервью. Принято считать, что в стрессовой ситуации человек сбрасывает все маски и проявляет свою настоящую сущность. Поэтому для кандидатов специально создают нестандартные ситуации.

Например, кого-то заставляют по несколько часов ждать «пока освободится руководитель», чтобы провести собеседование. Или встреча

начинается в назначенное время, но вместо стандартных вопросов, кандидата спрашивают о не профессиональной деятельности [19, с. 111].

Brain teaser-интервью. Цель этого метода — выявить умеет ли кандидат логически мыслить. Во время собеседования кандидатам тоже задают необычные вопросы, как и во время стрессового интервью.

Например, кандидата просят посчитать сколько понадобится баскетбольных мячей, чтобы заполнить условную комнату или как за три действия разрезать пирог на 8 частей.

Возможно, такое интервью поможет определить обладает ли человек креативным мышлением (что необходимо, например, на должности маркетолога). Но у хорошего специалиста вряд ли сложится позитивное мнение о компании, которая решила проверить его компетентность таким образом.

Мимика и почерк. Специалисты по физиогномике и графологии считают, что могут узнать о целях, характере и типе личности человека проанализировав то, как он говорит и как пишет. Напоминает немного сеанс у гадалки. Да и для соискателей нашей страны этот метод выглядит несерьезно. Но, между прочим, во Франции оценивать кандидата по почерку — традиция.

К списку нетрадиционных методов подбора персонала относятся различные психологические тесты, формирование коллектива по знакам зодиака, и другие. К счастью, все больше таких методов не проходят проверку временем и уходят в небытие.

Век восхищения психологией для рекрутинга прошел и на передний план выходит всеобщая любовь ко всему, что заканчивается на «-изация»: автоматизация, роботизация, геймификация, диджитализация. Благодаря развитию технологий, HR-отделы с новыми силами ищут метод быстрого, качественного и дешевого набора персонала.

Поиск кандидатов в соцсетях. Аккаунты в соцсетях дают хорошее представление о потенциальном сотруднике, а потрудившись с настройками каждой из соцсетей можно найти большое количество кандидатов на широкий спектр должностей: от линейных рабочих до топ-менеджеров. Подробнее о

лайфхаках и инструментах поиска соискателей для рекрутеров узнайте из записи мастер-класса и ищем специалистов в социальных сетях.

Искусственный интеллект. Роботизированная программа может взять на себя функции поиска и скрининга кандидатов во время массового набора. В зависимости от целей компании, бот находит и анализирует кандидатов в сети по заданным параметрам [37, с. 64].

Один из российских филиалов компании Uber воспользовался сторонней платформой, чтобы закрывать в месяц 20 позиций специалиста по поддержке пользователя. Бот самостоятельно искал кандидатов во всех возможных источниках и оценивал их по заданным параметрам. Позже, отобранный кандидат записывал видео-интервью на платформе и отправлял его работодателю.

Интервью является адаптированным к определенной деятельности и должности более конкретной компании.

В интервью содержатся разные вопросы и они поставлены так, что кандидат затрудняется ответить на них.

В методах психологического протестирования. Психологические тесты адаптируются под определенную процедуру в профессиональном отборе, и самое главное, что не требуются большие затраты во времени для проведения тестирования. Дополнять информацию будет тестирование, при получении результатов в интервью.

Развитие технологий, коммуникаций и такого понятия, как «интернет вещей», повысило ценность высокопрофессиональных специалистов, способных управлять сложными производственными процессами. Грамотные действия одного человека на своем месте могут приносить компании миллионную прибыль. Ошибка же может стоить аналогичных убытков. В вопросе подбора сотрудника на столь значимую позицию далеко не всегда финансовая составляющая становится определяющей в принятии решения работать на ту или иную компанию. И чем серьезнее позиция (и выше вознаграждение), тем, как ни удивительно, важнее другие факторы.

На первое место выходит совпадение личной и корпоративной систем ценностей. Четкое понимание того, к чему стремится специалист, каким образом хочет реализовать свой потенциал, насколько он вовлечен в рабочий процесс, помогают создать мощную систему мотивации. Когда корпоративные ценности компании и сотрудника совпадают, когда он действительно увлечен процессом работы, а не стремится просто «отсидеться», то появляется сплоченная команда, которая в своей деятельности достигнет результата.

Интернет и социальные сети сегодня не используют лишь 10% рекрутеров. И напрасно пренебрегают этим великолепным ресурсом.

Раскрученные группы в социальных сетях и интернет-порталы с многотысячной ежедневной аудиторией – это уникальные площадки для поиска кандидатов любого уровня.

Вакансии можно размещать в собственной группе компании либо в тематических пабликах, которые дают хороший охват потенциальных специалистов. По данным портала Superjob.ru, каждый пятый бизнес ищет сотрудников с помощью социальных сетей. Сегодня в группах соцсетей, посвященных поиску работы, представлено больше потенциальных кандидатов, чем на любом специальном портале. Особенно плодотворен такой поиск, по мнению HR-специалистов, в области консалтинга, финансов, кадрового сопровождения, маркетинга и рекламы [15, с. 206].

По данным сайта Superjob.ru, в Facebook чаще размещают вакансии и находят специалистов высшего звена. А «ВКонтакте» популярен у молодежи, что позволяет использовать эту площадку для привлечения перспективных молодых специалистов. Крупные промышленные компании («Газпром», «Сибур») создают группы «ВКонтакте» с целью привлечения профессиональных кадров, перспективных выпускников вузов. Здесь размещаются вакансии, презентуются программы для молодых специалистов и т. п.

Размещение вакансий в личных аккаунтах HR-менеджеров или руководителей компаний может привлечь высококлассных специалистов, которые пока не находятся в активном поиске работы, но вполне могут заинтересоваться интересным предложением. Кроме того, личные профили соискателей дают возможность рекрутерам дать предварительную оценку потенциальному работнику еще до того, как будет принято решение пригласить его на интервью.

Пусть это метод небезупречный, но опытные кадровые работники не пренебрегают такой возможностью оценить кандидата. IT-подход и автоматизация подбора персонала Внедрение информационных технологий – глобальный тренд, который не обошел стороной и рынок кадров. Такое понятие, как HR-digital объединяет автоматизированные системы подбора персонала и возможности компьютерного анализа полученных данных.

Сюда относится программное обеспечение от компании «1С», SAP, модули для подбора персонала Applicant Tracking Systems, позволяющие обрабатывать и хранить резюме, а также большой объем сопутствующих аналитических данных по вакансии и существующим кандидатам. Все это делает прозрачной работу менеджера по найму персонала, ускоряет процесс подбора кадров и, в конечном счете, экономит компании деньги.

Наличие в компании сотрудников или даже целых отделов, работающих удаленно, сегодня мало кого удивит. Поэтому и явление дистанционного подбора кадров не только имеет право на существование, но и дает сфере рекрутинга ряд преимуществ: Поиск сотрудников возможен буквально по всему миру [33, с. 405].

Причем в дальнейшем подходящего кандидата можно будет устроить также удаленно, что снимает затратные вопросы по переезду из отдаленных регионов или даже из-за рубежа.

Возможность удаленно, например, с помощью Skype, провести собеседования с соискателями упрощает процедуру первичного отбора и экономит время всем. Удобно организовывать беседы потенциальных

сотрудников и с руководством высшего звена, для которых вопрос нехватки свободного времени стоит особенно остро. Диапазон специальностей, на которые удаленным способом можно подобрать персонал, теоретически не ограничен ничем. И если пару лет назад дистанционно искали специалистов в сфере IT, дизайнеров, бухгалтеров, то сегодня так набирают в штат сотрудников даже рабочих специальностей.

Консалтинговая фирма J'son & Partners Consulting прогнозирует, что в течение двух лет российский кадровый рынок продолжит расширять сегмент удаленных сотрудников. В 2020 году их доля может составить 1/5 часть от всего объема рабочих мест. Компаниям это позволит в перспективе сэкономить до одного триллиона рублей. Возможные риски, связанные с удаленностью соискателя, нивелируются в том случае, если собеседование проводится с применением видеосвязи. Это дает возможность рекрутеру получить необходимую визуальную информацию о человеке. Фактически, с помощью того же Skype можно провести полноценное «живое» интервью соискателя со специалистом отдела HR или руководителем компании [11, с. 83].

Плюсом будет то, что кандидат находится в привычной и комфортной для него обстановке. Уровень стресса для соискателя будет ниже, и он сможет проявить свои лучшие профессиональные качества. Технологии подбора персонала, которые используют HR-агентства Ситуации, когда имеет смысл отдать свои кадровые вопросы на аутсорсинг, связаны обычно с поиском особо ценного специалиста или массовым рекрутингом. Решает такой способ и проблему отсутствия в компании специалистов отдела кадров.

Обращение в частное кадровое агентство или полноценный аутсорсинг подбора персонала – не одно и то же.

Аутсорсинговая фирма находится в более тесном контакте с организацией, ее специалисты знают историю и корпоративную культуру компании, проводят собеседования непосредственно в офисе. Рекрутер-аутсорсер берет на себя функцию посредника, давая кандидату объективную

и профессиональную оценку. При этом специалист работает на имидж компании, создавая о ней благоприятное впечатление у соискателей. На аутсорсинг можно передать работу всей кадровой службы целиком, включая и подбор персонала, и кадровое делопроизводство, либо ограничиться какой-то одной областью.

Критерии выбора компании, которая обеспечит качественные услуги по подбору персонала, могут быть разными, но ключевые из них: Опыт. Уточните, как давно агентство оказывает услуги. Чем больше стаж работы, тем внушительнее база имеющихся у компании резюме, а также успешных методик по подбору и оценке персонала.

Репутация, которую определяют не только отклики коллег и клиентов, но и присутствие названия компании в профессиональных рейтингах независимых агентств. Четко сформулированный процесс подбора персонала, обозначенные сроки и измеримый результат деятельности агентства. Показатели качества работы (средние сроки закрытия вакансии, гарантии бесплатной замены соискателя, если он не подошел работодателю).

Стоимость услуг компании по подбору персонала может зависеть от разных факторов. Традиционно за точку отсчета берут процент от готового оклада специалиста, которого требуется подобрать. В цифрах этот показатель может составить от 5 до 30 процентов. Если услуги компании стоят значительно ниже, это повод насторожиться – подход к подбору персонала в таком случае может быть формальным и не отвечать необходимым критериям качества [20, с. 25].

Персонал – самый ценный ресурс компании. Непонимание важности грамотного подбора специалистов чревато серьезными проблемами – от периодических финансовых потерь до системного кризиса в функционировании организации.

Технологии подбора персонала совершенствуются десятилетиями, и от HR-специалиста требуется найти баланс между проверенными временем методиками и современными разработками. От правильно организованной

работы отдела кадров, по сути, зависит успех всего предприятия. Поэтому если у руководителя появляются сомнения в компетенциях HR-службы или назрела необходимость в поиске ключевых профессионалов, менеджеров высшего звена, есть смысл выделить в бюджете сумму для оплаты услуг профессионального кадрового агентства.

Итак, подводя итоги второй главы, можно утверждать, что в настоящий момент в сравнении с западными странами, где социальное партнерство развито на высоком уровне, в нашей стране оно находится на стадии зарождения и развития. Тем не менее, ярким применением системы социального партнерства на отечественном рынке труда является опыт крупнейшей отечественной корпорации

Таким образом, в качестве неформальных трудовых отношений нами понимается совокупность устойчивых и массовых социальных интеракций между наемными сотрудниками и работодателями посредством дополнения, дублирования или замещения официальных регламентов взаимодействия между субъектами социально-трудовых отношений.

С другой же стороны, неформальные трудовые отношения необходимо рассматривать с позиции нарушения формальных правил с точки зрения несоблюдения действующего законодательства.

В результате противоречивости является целесообразным в рамках сравнительной характеристики для полноценной картины также рассмотрение показателей временной занятости по статистике России и западноевропейских государств.

К списку нетрадиционных методов подбора персонала относятся различные психологические тесты, формирование коллектива по знакам зодиака, и другие.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

3.1. Методы усовершенствования в организации отбора персонала

Указом Президента РФ от 27.08.2007 № 1102 и от 25.06.2012 № 891 была создана интегрированная структура АО «НПК «Уралвагонзавод». От 28 августа 2007 года произведено преобразование ФГУП «Уралвагонзавод» в АО «НПК Уралвагонзавод».

В настоящее время поставлены на производство инновационный глуходонный полувагон модели 12-5190 на тележке 18-194-1 и глуходонный полувагон модели 12-581-01 на тележке 18-100 для Исламской республики Иран. Полувагон модели 12-5190 предназначен для перевозки угля по железным дорогам государств-участников Содружества, Грузии, Латвийской республики, Литовской республики, Эстонской республики колеи 1520 мм с разгрузкой на вагоноопрокидывателях или с применением других устройств в соответствии с ГОСТ 22235. По техническим характеристикам данный полувагон имеет конкурентные преимущества в части повышенной грузоподъемности – 77 т. и объеме кузова – 95 м³.

Основные конкуренты общества в данной отрасли по направлениям деятельности:

- АО «Тихвинский ВСЗ», г. Тихвин;
- АО «Завод металлоконструкций», г. Энгельс;
- АО «Алтайвагон», г. Новоалтайск;
- АО «Новозыбковский машиностроительный завод», г. Брянск;
- АО «Рузхиммаш», г. Рузаевка;
- АО «Крюковский вагоностроительный завод», Украина, г. Кременчуг;
- АО «Новозыбковский машиностроительный завод», г. Брянск.

Доля акционерного общества на рынке вагоностроения стран СНГ за 2014 – 2016 гг. представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Доля акционерного общества на рынке вагоностроения стран СНГ
за 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016
Доля Общества в общем объеме рынка подвижного состава РФ, %	35	12	21
Доля Общества в общем объеме рынка подвижного состава СНГ, %	29	11	18

Источник: [Составлено автором]

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности корпорации за 2014-2016 гг. и данные для анализа представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Основные экономические показатели деятельности АО «НПК
«Уралвагонзавод» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Показатель	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка	74127622	54850103	93037983	- 19277519	38187880	74,0	169,6
Валовая прибыль	12905416	12906186	40011611	3770	27105425	100,0	310,0
Чистая прибыль	-4841217	- 10076960	1539440	-5235743	11616400	-	-
Рентабельность чистой прибыли	-7,0	-18,0	2,0	-9,0	20,0	-	-

Источник: [Составлено автором]

Анализируя основные экономические показатели деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016 гг. можно прийти к выводу, что в 2015 г. наблюдается резкий спад в сбыте продукции корпорации, что, в конечном счете, сказалось на снижении таких показателей как выручка от реализации продукции на 26% или на 19277519 тыс. руб., а также чистой прибыли на 5235743 тыс. руб. и рентабельности по чистой прибыли на 9%.

В Обществе сложилась и функционирует стабильная система социальных программ, ориентированная на привлечение и сохранение персонала, реализация которой осуществляется по следующим основным направлениям: оздоровление и отдых, развитие физической культуры и спорта, культура, старшее поколение, жильё, молодежь, негосударственное пенсионное обеспечение, ветераны боевых действий, благотворительность.

В ноябре 2016 года Совет директоров (Протокол №106-СД от 22.11.2016) утвердил «Стратегию развития АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на период до 2025 года». Документ существенно актуализирован по сравнению со Стратегией развития на период до 2020 года и представляет собой конкретный план действий по выходу из кризисного состояния Корпорации с учётом непростой экономической ситуации в стране и дальнейшего закрепления позиций Корпорации на рынке.

Одним из ключевых аспектов актуализированной Стратегии развития является диверсификация деятельности и наращивание выпуска высокотехнологичной гражданской продукции с учётом постепенного сокращения Гособоронзаказа, что позволит Корпорации осуществлять свою деятельность без очередного финансового оздоровления со стороны государства за счёт повышения эффективности её деятельности.

Реализация указанных стратегических целей призвана также обеспечить достижение цели, определенной Указом Президента Российской Федерации о создании Корпорации – сохранение и развитие научно-производственного потенциала России в области создания перспективных комплексов бронетанкового и артиллерийского вооружения, рационализации оборонного производства и повышению конкурентоспособности производимой продукции.

Для достижения поставленных целей Корпорации в период с 2016 по 2025 годы требуется изменить индустриальную модель и модель управления, снизить издержки, нарастить продажи ПВН для ГОЗ и ВТС, а также гражданской продукции в существующих и новых бизнес направлениях, а

также создать партнерства с ведущими компаниями как для разработок новой продукции, так и для закрепления на рынках присутствия.

Изменение системы управления Корпорацией предполагает создание Управляющей компании, наделенной правом единоличного исполнительного органа как в головной организации АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», так и в организациях Корпорации.

В рамках реорганизации индустриальной модели необходимо выделить девять производственных центров компетенций, а также закрыть аналогичные производства на других производственных площадках и оптимизировать производственные мощности.

Решение указанных задач невозможно без проведения реинжиниринга основных бизнес-процессов Корпорации.

Ключевые показатели эффективности Долгосрочной программы развития АО «Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» (далее – ДПР Корпорации) являются совокупностью взаимосвязанных индивидуальных численных показателей, сформированных на основе требований Федеральных органов исполнительной власти, а также требований методических рекомендаций Росимущества, с помощью которых оценивается эффективность деятельности членов органов управления Корпорации и топ-менеджмента Корпорации.

В таблице 3.3 ниже представлен анализ перечня значений КПЭ и оценка степени достижения плановых показателей значений КПЭ, определенных в ДПР Корпорации за 2016 год и дополнительно представлены результаты КПЭ за 2015.

По итогам 2016 года из утвержденных 9 ключевых показателей деятельности ДПР, Корпорацией выполнены 6 ключевых показателей.

Снижение показателя «Выручка от реализации товаров, работ, услуг» связано с подготовкой к отчуждению дочерней компании ООО «УВЗ-Логистик» в результате чего выручка в размере 9 319 млн. руб. не отражена в отчете о фактическом исполнении данного показателя по МСФО.

Существенным образом изменилась структура выручки – доля экспортных поставок возросла до 52% при плане 38%, что благоприятно отразилось на результатах деятельности Корпорации.

В таблице 3.3 представлен перечень ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) и оценка степени их достижения в плановом периоде, определенных в ДПР Корпорации за 2016 год.

Таблица 3.3

Анализ перечня значений КПЭ и оценка степени их достижения в соответствии с ДПР Корпорации за 2016 год

Показатели	Факт за 2015 год	План на 2016 год	Факт за 2016 год	Отклонение	Оценка достижения планового значения (да/нет)
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, млн. руб.	106 574	147 076	140 173	-6 903	нет
Рентабельность по ЕБИТДА, %, не менее	9,8%	9,00%	15,43%	6,43%	да
Доходность собственного капитала (ROE), %, не менее	-38,2%	-11,30%	3,76%	15,06%	да
Производительность труда*, тыс. руб./человеко-часов	1,31	1,21	2,03	0,82	да
План/факт выполнения государственной программы вооружения, %	100%	100%	100%	0%	да
Размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за последние 3 года), %	0%	0%	0%	0%	да
Интегральный показатель инновационной деятельности, %	101%	100%	94%	-6%	нет
Снижение доли накладных расходов в структуре выручки от реализации, %	Не рассчитывался	10%	29,13%	19,13%	да
Интегральный показатель инвестиционной деятельности**, %	Не рассчитывался	100%	37,7%	-62,3%	нет

Источник: [Составлено автором]

Примечание: * В связи с отсутствием соответствующего учета в организациях Корпорации план и факт на 2016 год установлены только по АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» (г. Нижний Тагил).

** В связи с тем, что в 2016 году Бюджет развития Корпорации не был утвержден Советом директоров, расчет интегрального показателя инвестиционной деятельности проведен только по АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» (г. Нижний Тагил).

Досрочно реализована продукция на экспорт в интересах заказчика «012» со стороны АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» и АО «Омсктрансмаш», что позволило компенсировать низкие темпы восстановления рынка подвижного состава в I полугодии 2016 года.

Перевыполнение показателей «Рентабельность по EBITDA» и «Доходность собственного капитала» (ROE), связано с существенным увеличением доли высокорентабельных экспортных заказов в структуре реализации Корпорации (с 38% до 52%), а также с продажей логистического бизнеса. Низкие ставки по аренде и оперированию подвижного состава в 2016 году с учетом действующих ставок по лизингу не позволили ООО «УВЗ-Логистик» выйти на прибыльный уровень работы. В связи с этим отчуждение данного актива оказало благоприятное влияние на результаты деятельности Корпорации в целом.

Рост показателя «Производительность труда», связан со снижением плановой численности и нахождении сотрудников в вынужденных простоях в I полугодии 2016 года.

Перевыполнение фактических значений показателя «Снижение доли накладных расходов в структуре выручки от реализации» от плановых связано с реализацией программы мероприятий по оптимизации условно-постоянных расходов в исполнение директивы. Первого заместителя Председателя Правительства РФ Шувалова И.И. от 04.07.2016 № 4750п-П13 и директивы Росимущества от 13.07.2016 № ДП-11/28926 по повышению операционной эффективности.

Снижение «Интегрального показателя инвестиционной деятельности» обусловлено существенным изменением состава проектов и лимитов финансирования в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011–2020 годы» (ФЦП № 1), что напрямую повлияло на фактическом исполнении бюджета развития.

Незначительное снижение «Интегрального показателя инновационной деятельности» обусловлено в первую очередь оценкой качества Программы инновационного развития межведомственной комиссией. При планировании в 2015 году данный показатель был принят как 100%, а межведомственной комиссией выставлена оценка только 81% (протокол заседания Межведомственной рабочей группы по рассмотрению, оценке качества разработки, ежегодной оценке реализации программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и ФГУП Минпромторга России от 30.11.2016 № 12-1810). Замечания экспертов будут учтены при проводимой в настоящее время актуализации Программы инновационного развития Корпорации.

Запланированные ключевые показатели эффективности в ДПР до 2020 года, а также мероприятия, отраженные в ДПР, отражают оптимистичный сценарий развития, но ухудшение общей экономической ситуации в стране, стагнация деловой активности, сокращение бюджетных расходов, ограничения на внешних и внутренних рынках продукции, технологий и инвестиций ставят под угрозу выполнение заложенных в ДПР ключевых показателей эффективности. Плановые значения КПЭ на будущий период приведены ниже в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Плановые значения КПЭ

Показатели	2017 г.	2018 год	2019 год	2020 год
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, млн. руб.	145 109	161 321	150 132	152 764
Рентабельность по EBITDA, %	13,8%	13,8%	15,8%	14,6%
Доходность собственного капитала (ROE), %	1,0%	1,7%	1,8%	2,1%
Производительность труда, тыс. руб. / человеко-часов	1,15	1,23	1,1	1,08
План/факт выполнения государственной программы вооружения, %	100%	100%	100%	100%
Размер дивидендов (динамика в сравнении со средним размером за последние 3 года), %	0%	199%	132%	120%

Интегральный показатель инновационной деятельности, %	100%	100%	100%	100%
Снижение доли накладных расходов в структуре выручки от реализации, %	3%	3%	3%	3%
Интегральный показатель инвестиционной деятельности, %	100%	100%	100%	100%

Источник: [Составлено автором]

Внешнеэкономическая деятельность корпорации осуществляется в рамках многоуровневой системы, которая является гибкой и открытой, постоянно развивающейся под воздействием различных факторов. Для корпораций в РФ, осуществляющих ВЭД в современных условиях, можно выделить четыре уровня для такой системы: международный, государственный, региональный, корпоративный.

Каждый из выделенных уровней имеет свои подсистемы, которые характеризуются совокупностью показателей, внутренними и внешними связями между ними.

Корпоративный уровень системы состоит из четырех подсистем, правомерность выделения которых определяется следующим. Корпорации в условиях конкуренции на внешнем рынке, как правило, ведут бизнес в соответствии с экспортной стратегией по нескольким профильным товарам, которые находятся на разных этапах жизненного цикла. В этой связи внешнеэкономическая деятельность корпорации является дифференцированной в соответствии с этапами жизненного цикла товаров.

Прежде чем перейти к анализу технологий, которые применяются в процессе найма персонала, нам необходимо охарактеризовать состав и структуру персонала корпорации.

С целью оценки существующей системы найма проведем анализ обеспеченности предприятия персоналом по определенным направлениям. Для начала рассмотрим изменения в численности и структуре персонала за период 2014-2016 гг. (табл. 3.5).

Объем работы с персоналом зависит от численности персонала, как показывает анализ данных таблицы 3.5, основную долю в составе всего персонала в 2016 году занимают рабочие 327 человек - соответственно 70,77%. Численность служащих составляет 137 человек - соответственно 29,53% всего персонала, из них руководителей – 32 чел. и их доля составляет 23,36%, а специалистов 105 - соответственно 76,64%.

Таблица 3.5

Характеристика и динамика общей структуры персонала АО «НПК
«Уралвагонзавод» по категориям занятых за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014	Уд. вес, %	2015	Уд. вес, %	2016	Уд. вес, %	Изменение			
							Абсолютное (+,-)		Относительное, %	
							2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Среднесписочная численность работников	472	100	442	100	464	100	-30	22	-6,36	4,98
Рабочие	334	70,76	318	71,95	327	70,47	-16	9	-4,79	2,83
Служащие, в т.ч.:	138	29,24	124	28,05	137	29,53	-14	13	-10,14	10,48
Руководство	32	23,19	30	24,19	32	23,36	-2	2	-6,25	6,67
Специалисты	106	76,81	94	75,81	105	76,64	-12	11	-11,32	11,70

Источник: [Составлено автором]

Необходимо отметить, что состав работников организации постоянно меняется в связи с высвобождением персонала, приемом новых рабочих, продвижением их по карьерной лестнице.

По данным отчетности предприятия рассчитаем коэффициенты движения персонала в период 2014-2016 гг. (табл.3.6).

Таблица 3.6

Динамика показателей движения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2015-2017 гг.

Название показателя	2015	2016	2017	Изменение (+,-)	
				2016 к 2015	2017 к 2016
Коэффициент оборота по приему, %	10,59	3,39	12,72	-7,20	9,32
Коэффициент оборота по выбытию, %	7,20	10,18	7,97	2,98	-2,21
Коэффициент текучести кадров, %	4,66	7,24	6,25	2,58	-0,99
Коэффициент замещения кадров, %	147,06	33,33	159,46	-113,73	126,13

Источник: [Составлено автором]

Данные таблицы свидетельствуют о том, что коэффициент оборота по приему в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 9,32%, что характеризует увеличение удельного веса принятых на предприятие работников в течение исследуемого периода в среднеучетной численности. Коэффициент оборота по выбытию в 2017 году по сравнению с 2016 годом наоборот же уменьшился на 2,21%, поэтому целесообразно отметить, что предприятие учитывает причины высвобождения наиболее опытных и высококвалифицированных работников.

Относительно коэффициента замещения кадров, то в 2015 и 2017 гг. он был больше 100%, что свидетельствует о возмещении рабочей силы и создании новых рабочих мест. В 2016 году произошло высвобождение персонала.

Соотношение величины трудовых ресурсов и их качественных характеристик функционирования создает комплексное представление о степени использования рабочей силы, помогает определить направления оптимизации структуры трудовых ресурсов и пути их дальнейшего наращивания и совершенствования.

Далее перейдем непосредственно к процессу отбора персонала в корпорации.

Основными задачами управления персоналом являются:

- удовлетворение потребностей предприятия в персонале;
- обеспечение рационального размещения, профессионально-квалификационного и официального продвижения персонала;
- эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Рассмотрим методы отбора и найма работников в АО «НПК «Уралвагонзавод» и представим результаты анализа в таблице 3.7.

Предварительный этап найма работников в АО «НПК «Уралвагонзавод» проводится следующим образом:

- разработка должностных инструкций (занимается директор, практически не пересматриваются);

- поиск соискателей посредством размещения рекламных объявлений в газетах и на здании предприятия, на сайте компании и в сети интернет, обращение к услугам рекрутинговых агентств, для высококвалифицированных вакансий (занимается менеджер по персоналу), преимущественно внешний найм;

- кандидат предоставляет документы в организацию: паспорт, трудовую книжку, документ об образовании, ИНН, документ пенсионного страхования, справку НДФЛ-2, резюме (в случае вакансии на должность специалиста или руководителя) также может предоставить права, документы о прохождении каких-либо курсов, письмо от прошлого работодателя и др. по собственному усмотрению. Документы предоставляются кандидатом лично.

Таблица 3.7

Методы отбора и найма работников в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Содержание этапа	Ответственный за этап
1.Обращение соискателя в организацию (в т.ч. по электронной почте посредством предоставления резюме) по собственной инициативе, предварительное собеседование, предоставление резюме	Менеджер по персоналу
2. Получение от соискателя необходимых документов, заполнение кандидатом анкеты (в случае отсутствия полного резюме)	Менеджер по персоналу
3.Изучение документов для найма и проведение их анализа	Менеджер по персоналу
4. Собеседование с целью уточнения сведений, указанных в документах	Менеджер по персоналу
5.Заполнение бланка приказа о приеме на работу с испытательным сроком (форма №Т-1/№Т-1а)	Менеджер по персоналу
6. Собеседование с линейным руководителем (непосредственным начальником), проведение инструктажа	Линейные руководители
7. Составление и подписание трудового договора	Генеральный директор

Источник: [Составлено автором]

Образец применяемой анкеты на втором этапе отбора представлен в Приложении 1. Основной целью анкетирования кандидата по представленной в Приложении 1 анкете является изучения личных данных кандидата (семейного положения, гражданства, места жительства, контактных данных наличия вредных привычек), образования (основного и дополнительного в виде курсов, а также в силу специфики предприятия наличия автомобиля и водительский

стаж), опыта работы и причины увольнения. Также анкета предусматривает возможность дальнейшего запроса рекомендаций с предыдущего места работы – в ней просят указать название организации и контактных лиц для возможного получения рекомендаций.

Как видно из таблицы основными методами отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» являются собеседование и анализ документов.

При этом методы отбора отличаются для различных категорий специалистов. Так по сравнению с механизмом, представленным в таблице, характерным для отбора рабочих и служащих в организацию, при отборе специалистов и руководителей появляется дополнительный этап – запрос и анализ рекомендательных писем.

На основании предварительного интервью и анкетирования часть кандидатов отсеивается.

Процесс проведения интервью с кандидатами на вакантные должности в АО «НПК «Уралвагонзавод» может быть представлен следующим образом (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Описание этапов проведения интервью в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Наименование этапа	Характерные черты этапа
Подготовительный	Анализ анкетных данных кандидатов, определение перечня дополнительных (уточняющих) вопросов, оценка соответствия образования и опыта работы кандидата требованиям к вакантной должности
Этап интервьюирования	Проведение менеджером по персоналу непосредственно полуструктурированного интервью с кандидатом в формате «один на один», в процессе которого выборочно фиксируются некоторые данные по усмотрению интервьюера
Принятие решения по результатам интервью	По результатам проведения интервью менеджер по персоналу (при консультациях с линейным руководителем) на основании сложившихся у него субъективных оценок принимает решение о приеме на работу

Источник: [Составлено автором]

При этом в зависимости от хода собеседования и вида вакансии собеседование может включать также вопросы, связанные с уточнением анкетных данных, рекомендательными письмами и др. аспектами. Однако,

данный план собеседования практически всегда используется при отборе сотрудников в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Проводимое с кандидатами основное интервью направлено преимущественно на уточнение анкетных данных, определение соответствия личных качеств работника и его поведения сложившейся в АО «НПК «Уралвагонзавод» корпоративной культуре, а также установление обратной связи с кандидатом, что включает ответы на имеющиеся у кандидата вопросы относительно вакантной должности.

Для оценки результативности отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» рассмотрим динамику показателей результативности отбора, учитывая, что, если любой из этих показателей показывает тенденцию к снижению, это означает, что наблюдается постепенное улучшение эффективности рекрутинга и отбора персонала табл. 3.9.

Таблица 3.9

Динамика показателей результативности отбора в
АО «НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2015	2016	2017
1.Среднее количество времени, в течение которого вакансия остается открытой (дней)	10	8	7
2.Отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования	2,7	2,8	2,6
3.Отношение числа проведенных собеседований к числу предложений занять должность	1,6	1,4	1,5
4.Отношение числа предложений занять вакантную должность к числу принятых предложений	1,3	1,2	1,1
5.Отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательных срок	1,3	1,2	1,25
6. Отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год	1,6	1,5	1,6

Источник: [Составлено автором]

Однако, рост в 2017 году отношения числа проведенных собеседований к числу предложений занять вакансию, снижение доли новичков, продержавшихся в компании более 1 года и доли новичков, успешно

прошедших испытательный срок, говорит о наличии проблем в системе отбора кадров в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Проанализируем теперь динамику коэффициента отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» – таблица 3.10.

Таблица 3.10

Расчет коэффициента отбора персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2015	2016	2017
Общее количество кандидатов желающих устроиться на работу в АО «НПК «Уралвагонзавод»	88	97	116
Количество отобранных кандидатов	41	42	46
Коэффициент отбора	0,47	0,43	0,40

Источник: [Составлено автором]

Итак, снижение данного коэффициента в 2017 году по сравнению с 2015 года показывает, что в процессе отбора организация может быть более разборчивой и даже «привередливой» при выборе претендентов.

Как видно почти все показатели, за исключением показателя, показывающего отношение числа кандидатов, отвечающих на объявление о вакансии к числу кандидатов, приглашенных для собеседования, уменьшились в 2016 году по отношению к 2015 году, однако затем возросли в 2017 году. При этом, сравнивая значения показателей в 2017 году с 2015 годом, можно сделать вывод о том, что в целом результативность отбора в 2017 году стала лучше, чем в 2015 году, что подтверждается сокращением времени заполнения вакансии, и сокращением или отсутствием роста всех других рассмотренных показателей.

3.2. Рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала

В силу того, что АО «НПК «Уралвагонзавод» использует метод внутреннего рекрутинга, в итоге эта модель не очень благоприятно сказывается на дальнейшем развитии предприятия, так как некоторые показатели, говорят о том, что компании необходимо изменить свое отношение к подбору персонала и попытаться изменить метод отбора кандидатов на вакантную должность.

Для разработки новой модели необходимо учитывать все нюансы, которые характерны для этого предприятия, например:

1) Возраст сотрудников, составляет в среднем от 41 до 50 лет (21%), это говорит о том, что специалисты немолоды, хоть и имеют большой опыт работы, с годами могут потерять свои навыки, если не будут периодически повышать свою квалификацию, ведь технологии не стоят на месте и со временем могут понадобиться новые знания для дальнейшей работы с оборудованием.

2) Пенсионный (от 60 лет и более) и предпенсионный (от 57 до 59 лет) возраст сотрудников, говорит о том, что специалистов этих возрастных категорий в сумме получается 26 %, с одной стороны это хорошо, так как люди пенсионного и предпенсионного возраста трудоустроены, но все же со временем им придется покинуть свои места, в силу профнепригодного возраста. Что обеспечит нам новые рабочие места, на которые нужно будет искать новых сотрудников.

3) В силу того, что на предприятии очень распространен внутренний рекрутинг, на транспортном участке трудится очень много работников, которые между собой связаны родственными узами, это существенно урезает количество свободных рабочих мест на предприятии. А самое главное понижается уровень ответственности, ведь зачастую срabатывает человеческий фактор и некоторые неточности в работе могут так и остаться безнаказанными.

4) По данным, выявлено, что на предприятии статистика браков стабильна, с одной стороны это плюс, ведь количество не увеличивается, но все же и спада нет, который смог бы уменьшить расходы предприятия.

На основании приведенных доводов, хотелось бы предложить новую модель подбора персонала, которая в дальнейшем смогла бы помочь повысить производительность и эффективность труда в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Начнем с того, что для организации наиболее выгодным способом подбора кадров будет заключаться в одном из методов внешнего рекрутинга, а конкретно обращение в кадровое агентство. Но при этом нужно еще понимать,

в какое именное агентство стоит обратиться. А если быть более точным, то следует знать, какими именно методами пользуются агентства, которые предоставляют услуги по отбору персонала, какими принципами руководствуются при подборе персонала. Кадровые агентства, в основном, ориентируются на требования работодателя и, соответственно, представляют его интересы. Рекрутеры руководствуются критериями, которые сформулированы в заявке. И успех в проделанной работе будет зависеть от того, насколько личные и профессиональные характеристики кандидата будут совпадать с требованиями работодателя. На рисунке 3.1 предоставлена схема метода подбора персонала.

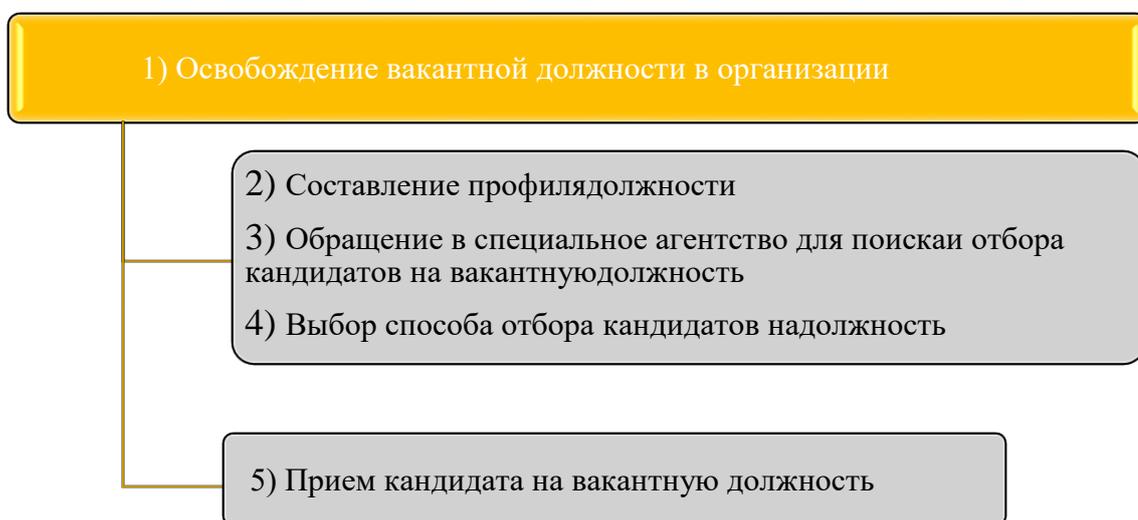


Рисунок 3.1 – Схема перспективного метода по подбору персонала

Источник: [Составлено автором]

Теперь поэтапно разберем последовательность действий, которые необходимо предпринять для осуществления модели внешнего рекрутинга.

Перечень этапов рекрутинга. Освобождение вакантной должности – вакансия является незамещенной должностью, которая освободилась в следствии ухода или перевода сотрудника, который ранее занимал ту или иную должность.

Составление профиля должности – иными словами на этом этапе происходит формирование сведений и всех требований в единую форму, что необходимо для поиска кандидата на вакантную должность. Профиль

должности – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в конкретной компании.

Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность и пр.), так и навыки (например, умение вести переговоры или умение убеждать клиента). Профиль должности является основным документом, который используется:

- при аттестации сотрудников, прошедших испытательный срок;
- при подборе кандидатов во время приема на работу.

На рисунке 3.2 показано, что включает в себя профиль должности.



Рисунок 3.2 – Профиль должности

Источник: [Составлено автором]

Со стороны компании должны учитываться особенности корпоративной культуры, выполняемой работы и среды. Эти особенности предоставлены в рис.3.3.

Профиль заполняется HR менеджером совместно с руководителем профиля. Во избежание перегруженности профиля, рекомендуется расставить приоритеты и понять, что обязательно или предпочтительно наблюдать в потенциальном сотруднике компании в соответствии с указанным профилем

должности. Рекомендуется указывать не более пяти компетенций, при этом каждая должна быть подробно описана.

Название	Характеристика
Знания	Информация, которую необходимо знать
Навыки	Применения знаний на практике для достижения результата
Компетенция	Применения навыка таким образом, чтобы работа выполнялась по определенному заведенному в данной компании стандарту
Личностные особенности	Черты человека, ярко проявляющиеся в профессиональной сфере на уровне межличностных коммуникаций
Анкетные данные	ФИО (фамилия, имя, отчество), дата рождения, образование, дополнительное образование, опыт работы в компаниях, функциональные обязанности, дополнительные навыки, пожелания по уровню заработной платы, графику работы, отношение к командировкам
Корпоративная культура	Свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития, находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. (Существует формальная и неформальная корпоративная культура)
Рабочая среда	Физические, социальные, химические, биологические и культурные факторы, совокупность которых составляет среду на рабочем месте

Рисунок 3.3 – Особенности корпоративной культуры компании

Источник: [7]

Профиль заполняется HR менеджером совместно с руководителем профиля. Во избежание перегруженности профиля, рекомендуется расставить приоритеты и понять, что обязательно или предпочтительно наблюдать в потенциальном сотруднике компании в соответствии с указанным профилем должности. Рекомендуется указывать не более пяти компетенций, при этом каждая должна быть подробно описана.

Обращение в специальное агентство для поиска и отбора кандидатов на вакантную должность – в этом деле нужен особый подход, так как выбрать кадровое агентство задача не из легких. Здесь важно учесть ряд факторов, на которые следует опираться при поиске различных агентств. Ряд факторов и их описание подробно предоставлены в таблице 3.11.

Факторы и их описание при поиске кадрового агентства»

Фактор	Описание	Рекомендация
Масштаб кадрового агентства	Маленькое не значит плохое, большое не значит хорошее. Прежде всего стоит отказаться от бытующего мнения, что чем больше агентство, тем оно лучше. Причина тому, что для крупных кадровых агентств, каждый клиент не будет являться уникальным, а значит соответствующее отношение не гарантировано. Самая распространенная ошибка таких агентств, это то, что если не удалось при помощи 2-3 кандидатов осуществить выполнить проект.	Рекомендуется опираться не только на масштаб кадровых агентств, а также учитывать и ряд других факторов в совокупности.
Сбор информации о кадровом агентстве	Следует тщательно изучить кадровое агентство, по мере возможности найти отзывы и нужную информацию, которая в дальнейшем даст представление об организации.	Рекомендуется отказаться от кадровых агентств, которые не имеют своего сайта, а имеют всего лишь электронную почту. Или же если сайт расположен на бесплатном хостинге, где указан в качестве контактов мобильный телефон, скорее всего речь идет о физическом лице.
Количество соискателей в базе данных	Одно из самых распространенных заблуждений, что чем больше цифра на сайте, тем лучше. Поддерживать базу данных с таким количеством соискателей в актуальном состоянии с помощью программно-технических средств, просто не представляется возможным. На самом деле, количество актуальных соискателей гораздо ниже.	Рекомендуется при наличии огромной цифры соискателей, насторожиться и еще раз перепроверить все данные о компании.
Вакантные позиции	Если кадровое агентство готово подбирать от топ-менеджеров до обычных курьеров, то следует опасаться таких агентств, так как такой сильный разброс по вакантным позициям говорит лишь об одном, что сотрудники готовы браться за любую работу, не задумываясь о качестве ее выполнения.	Следует понимать причину того, что агентство пытается искать кандидатов на абсолютно разных позициях.

Услуга Headhanter	Данный вид услуги в России не предоставляется, а точнее нет таких агентств, которые бы занимались охотой за головами, а конкретно за каким-то одним работником или специалистом.	Следует понимать, что именно компания пытается вам предоставить под названием услуги Headhanter.
Технология подбора персонала	Как и на любом предприятии, есть свои технологии и приемы. Так и у кадровых агентств, существуют свои методы, которые уважающая себя компания никогда не раскроет.	Если компания с легкостью и со всеми подробностями делится с вами своими методами и тактиками, то советуем обходить стороной такие компании.

Источник: [Составлено автором]

Учитывая все факторы при поиске кадрового агентства, которые представлены в таблице, можно с уверенностью и доверием выбрать себе компанию, которая в дальнейшем поможет найти специалистов на вакантные должности. Также, после того как агентство будет найдено, необходимо узнать следующую информацию об организации:

- в каких областях специализируется агентство;
- имеются ли у агентства рекомендации от заказчиков;
- квалификацию рекрутера;
- сколько времени существует агентство;
- какие гарантии предоставляет агентство.

Выбор способа отбора кандидатов на должность – на этом этапе организация выбирает наиболее эффективный метод отбора кандидатов. Это может быть: анкетирование, собеседование, тестирование, центры оценки, резюме.

Для нашей организации АО «НПК «Уралвагонзавод» идеально подойдет метод тестирования. Существует множество тестов, которые способны определить, насколько кандидат подходит на определенную должность.

Для внедрения новой системы необходимо составить план, на который будет опираться организация. На рисунке 3.4 отражены задачи, которые следует определить перед внедрением.

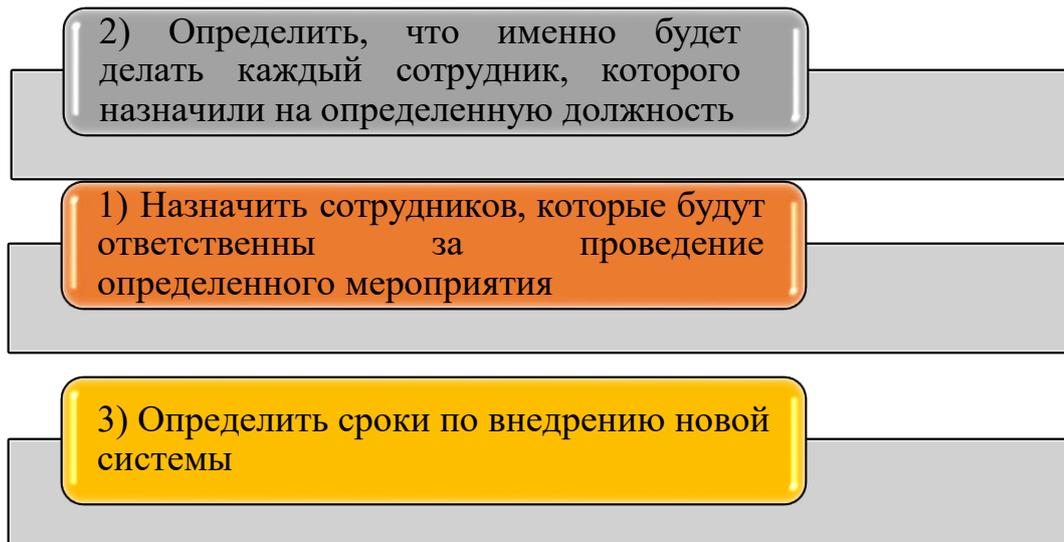


Рисунок 3.4 – Задачи организации внедрения новой системы

Источник: [Составлено автором]

Для начала необходимо распределить обязанности сотрудников, которые будут в дальнейшем осуществлять предложенную методику по подбору персонала. Начнем с того, что выберем каких именно сотрудников будем задействовать:

- 1) Заместитель генерального директора.
- 2) Инспектор отдела кадров.
- 3) Начальник отдела.

Теперь необходимо распределить обязанности, которые будут выполнять наши специалисты. Начальник отдела совместно с инспектором отдела кадров должны разработать профиль должности, ведь нам необходимо знать какими навыками и знаниями должны обладать будущие специалисты, которые будут занимать ту или иную должность. Так как от правильно сформулированного профиля будет зависеть эффективность набранного персонала, а также качество оценки эффективности сотрудника и его соответствие кадровой политике компании. В профиле должен содержаться перечень основных должностных обязанностей, а также должны быть подробно описаны навыки для выполнения данной работы.

Для определенной специальности, инспектору отдела кадров необходимо обратиться в кадровое агентство. Где в дальнейшем будет произведен поиск кандидатов на вакантную должность. В таблице 3.12 предоставлены кадровые агентства, а также указаны цены за предоставление услуг кадрового агентства, в виде массового подбора, так как на предприятии используется вахтовый метод.

Таблица 3.12

Кадровые агентства предоставляющие услуги массового отбора
персонала

Кадровое агентство	Цена за услугу массового отбора персонала	Наличие сайта и электронной почты	Когда образовалась компания
«Авиатор»	19 000 тысяч рублей	Имеется	2006 год
«Резон»	21 000 тысяча рублей	Имеется	2005 год
«Север»	18 000 тысяч рублей	Имеется	2006 год

Источник: [Составлено автором]

Кадровые агентства выбирались по определенным критериям:

- 1) Стоимость услуги.
- 2) Наличие сайта и электронной почты.
- 3) Рейтинг.
- 4) Хорошие отзывы.
- 5) Опыт работы.

Из предоставленных кадровых агентств, наиболее подходящим является «Север», так как компания занимается подбором кадров с 2006 года, то есть на протяжении 10 лет, а это означает достаточно большой опыт работы в данной отрасли. Наличие сайта. Сайт сделан очень качественно, так как позволяет легко ориентироваться и позволяет узнать много информации о деятельности данной компании. И самое главное стоимость услуги массового подбора составляет 18 тысяч рублей, что является очень приемлемой ценой.

Краткая характеристика компании «Север» – это современная, динамично развивающаяся компания, которая специализируется на поиске и подборе

персонала среднего и высшего звена вахтовым методом отбора. За десять лет работы, данной организации удалось завоевать доверие и признание многочисленных клиентов, в числе которых более трехсот работодателей из различных регионов нашей страны. Главной целью данной кадрового агентства является подобрать персонал, который будет максимально соответствовать требованиям работодателям. Конкурентные преимущества:

- наличие лучшей базы резюме;
- подбор специалиста любого уровня, для любого региона, так как работа происходит с соискателями со всей страны;
- безупречное знание кадровых ресурсов своего региона.

Консультантами данной компании являются высококвалифицированные специалисты, с опытом работы в данном направлении более пяти лет.

После того, как кадровое агентство подберет кандидатов на свободную должность, необходимо будет лично встретиться с каждым потенциальным работником, чтобы сделать выбор самостоятельно и окончательно. Для этого необходимо провести беседу с будущим сотрудником, а также провести свое тестирование, в которое будет входить пять тестов, которые позволят нам выявить те качества сотрудника, которые будут подходить под его будущую должность максимально. Это такие тесты, как:

1) Winklo 5.0 – задача (тестирование на соответствие должности), методы (комбинированный личностный опросник), реализация (локальная однопользовательская система)[44].

2) Тест Томаса (конфликтность) – одна из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации. В данном тесте описываются типы поведения людей в конфликтах.

3) Тест Белбина – этот тест позволяет определить естественные для человека роли в коллективе, а также роли, которые наименее подходят сотрудникам[36].

4) Психологический тест МПА – данная методика позволяет определить мотивацию потребления алкоголя, также позволяет определить

уровень выраженности склонности к потреблению спиртного и структуру мотивации потребления[28]. Анализ результатов производится на основе содержания шкал опросника, ориентируясь при этом на характер преобладающего мотива.

5) КОТ (Комплексный оценочный тест) – этот тест можно отнести к категории общих умственных способностей (IQ). Результатом теста будет являться комплексный многопараметрический показатель общих способностей человека.

Для того, чтобы выполнить все эти действия, нам необходимо понять в какие временные рамки мы должны уложиться. В этом нам поможет график Ганта. График Ганта – это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту[70]. На рисунке 3.5 предоставлен график Ганта, который полностью показывает какое время будет затрачено для проведения необходимых действия по внедрению новой системы подбора в организации.



Рисунок 3.5 – График Ганта

Источник: [Составлено автором]

Исходя из данных рисунка 3.5, видим, что наш проект начинается 21 января и заканчивается 31 марта, его продолжительность составляет 97 дней.

Расчёт сальдо с учётом ставки дисконтирования 11%. Для расчёта необходимо определить коэффициенты дисконтирования (K_t) для каждого шага (периода):

$$K_t = \frac{1}{(1+r)^t}; \quad (2)$$

где t - интервал планирования, год. (в данной работе берём 3 года);

r – ставка дисконтирования (принимая равной 11 % годовых)

$$K_1 = \frac{1}{(1 + 0,11)^1} = 0,90;$$

$$K_2 = \frac{1}{(1 + 0,11)^2} = 0,81;$$

$$K_3 = \frac{1}{(1 + 0,11)^3} = 0,73;$$

Динамику движения денежных потоков отобразим в табл. 3.13

Таблица 3.13

Динамика движения денежных потоков, тыс. руб.

Показатели	Период, год			
	0	1	2	3
I. Выручка	-	229011	229011	229011
II. Инвестиции	900	-	-	-
III. Издержки	-900	223934	223934	223934
IV. Сальдо (I-III)	-900	5077	5077	5077
V. Сальдо нарастающим итогом	-900	4177	9254	14331
VI. Сальдо с учётом ставки дисконтирования ($IV \cdot K_t$)	-900	4569,3	4112,4	3706,2
VII. Сальдо нарастающим итогом с учётом ставки дисконтирования	-900	3669,3	7781,5	11487,7

Источник: [Составлено автором]

Из таблицы денежных потоков видно, что предложенный проект становится эффективным уже на первом году его реализации, т.к. на этом этапе

сальдо денежных потоков становится положительным и имеет значение (с учётом ставки дисконтирования) 3 669,3 тыс. руб.

Расчёт простой нормы прибыли (рентабельности инвестиций)

Возьмём среднегодовую прибыль, исчисленную как средняя величина всего периода реализации инвестиций:

$$SRR = \sum_{t=1}^T \left(\frac{\Pi_t - O_t}{1+r} \right) / (O_o + \sum_{t=1}^T O_{tt}) * t; \quad (3)$$

где: Π_t – притоки денежных средств с 1-го периода по период t включительно;

O_t – оттоки денежных средств с 1-го периода по период t включительно;

O_o – первоначальные инвестиции в проект;

O_{tt} – текущие инвестиции в проект с 1-го периода по период t включительно.

$$SRR = \frac{4573,87 + 4120,61 + 3712,26}{900 * 3} = \frac{4135,58}{900} = 4,6$$

Расчёт NVP (чистого дисконтированного дохода).

$$NVP = \sum_{t=0}^T \left(\frac{\Pi_t - O_t}{(1+r)^t} \right); \quad (4)$$

$$NPV = -900 + 4569,3 + 4112,4 + 3706,2 = 11487,9 \text{ тыс.руб.}$$

Оценка показателя NPV, свидетельствует о том, что проект безубыточен ($NPV > 0$) и показывает чистый доход от его реализации за рассматриваемый период в размере 11487,9 тыс.руб. при ставке дисконтирования 11% вгод.

Расчёт DPBP (динамического срока окупаемости)

Сроком окупаемости с учётом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до «момента окупаемости с учётом дисконтирования». Моментом окупаемости с учётом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остаётся не отрицательным табл. 3.14.

Таблица 3.14

Динамический срок окупаемости

Показатели	Интервалы планирования, год			
	0	1	2	3
Сальдо с учётом ставки дисконтирования, тыс. руб.	-900	4569,3	4112,4	3706,2
Сальдо денежных потоков нарастающим итогом, тыс. руб.	- 900	3669,3	7781,7	11487,9

Источник: [Составлено автором]

$$DPBP = 0 + 900 / 4569,3 = 0,196 \text{ год.} * 12 = 2,4 \text{ мес.}$$

Таким образом, рассмотрев проект, по совершенствованию найма персонала, отметим, что будет положительным и окупится за 2,4 мес.

Итак, подведя итоги третьей главы, можно утверждать, что анализируя основные экономические показатели деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» за 2014-2016 гг. можно прийти к выводу, что в 2015 г. наблюдается резкий спад в сбыте продукции корпорации, что, в конечном счете, сказалось на снижении таких показателей как выручка от реализации продукции на 26% или на 19277519 тыс. руб., а также чистой прибыли на 5235743 тыс. руб. и рентабельности по чистой прибыли на 9%.

Необходимо отметить, что состав работников организации постоянно меняется в связи с высвобождением персонала, приемом новых рабочих, продвижением их по карьерной лестнице.

Однако, рост в 2017 году отношения числа проведенных собеседований к числу предложений занять вакансию, снижение доли новичков,

продержавшихся в компании более 1 года и доли новичков, успешно прошедших испытательный срок, говорит о наличии проблем в системе отбора кадров в АО «НПК «Уралвагонзавод».

Для организации наиболее выгодным способом подбора кадров будет заключаться в одном из методов внешнего рекрутинга, а конкретно обращение в кадровое агентство.

Для внедрения новой системы составили план, на который будет опираться организация. Предложенный проект становится эффективным уже на первом году его реализации, т.к. на этом этапе сальдо денежных потоков становится положительным и имеет значение (с учётом ставки дисконтирования) 3 669,3 тыс. руб.

Оценка показателя NPV, свидетельствует о том, что проект безубыточен ($NPV > 0$) и показывает чистый доход от его реализации за рассматриваемый период в размере 11487,9 тыс.руб. при ставке дисконтирования 11% в год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие стратегического управления человеческими ресурсами в нашей стране осуществляется довольно стремительным образом посредством создания новых агентов и каналов поиска работников на рынке труда. Ключевые стратегии найма персонала, разработанные отечественными компаниями, заключаются, во-первых, в отборе компаниями лучших молодых специалистов и активного инвестирования средств в их человеческий капитал, а, во-вторых, посредством самостоятельного поиска претендентов с использованием резюме или специальной платформы для размещения вакансий.

В качестве каналов поиска сотрудников выступают: объявления в прессе и реклама; интернет источники; рекомендации знакомых, коллег, друзей; обращение в рекрутинговые агентства; обращение в государственные службы занятости; обращение в учебные организации и учреждения, ВУЗы, бизнес-школы и т.п.

Наибольшую эффективность и результативность имеют такие каналы поиска, как рекомендации друзей, коллег и знакомых, а также ресурсы сети Интернет.

В России, качеством основных критериев выступают возраст, технические и специальные навыки, а также образование, уровень которого имеет немаловажное значение. В случае отсутствия образования претендент может рассчитывать лишь на неквалифицированную работу. Знание иностранных языков и наличие положительных рекомендаций является также ключевым преимуществом.

Итак, вследствие невозможности возврата к системе пожизненного найма советского государства, когда сотрудники трудились на одном предприятии, и ее неприменимости к сформировавшимся экономическим условиям на отечественном рынке труда и экономики в целом, а также невозможности полной адаптации существующих зарубежных систем найма, целесообразнее

всего является сохранение ориентационного вектора на передовом опыте западных стран по технологиям найма, и осуществление на его основе модернизации и совершенствования национальной модели найма персонала в России, разрабатывая дополнительные направления технологий, являющиеся более адаптированными к национальной экономике нашего государства.

Социальные потребности работника проявляются в стремлении признания его заслуг, необходимости морального поощрения и чувства сопричастности, как к коллективу компании, так и всей организации.

Итак, изучив особенности набора персонала в организацию, можно сделать важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому кадровые службы стараются владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов на должность.

Совершенствование отношения найма рассматривалась на примере предприятия АО «НПК Уралвагонзавод». Указом Президента РФ от 27.08.2007 № 1102 и от 25.06.2012 № 891 была создана интегрированная структура АО «НПК «Уралвагонзавод». От 28 августа 2007 года произведено преобразование ФГУП «Уралвагонзавод» в АО «НПК Уралвагонзавод».

Таким образом, состав работников организации постоянно меняется в связи с высвобождением персонала, приемом новых рабочих, продвижением их по карьерной лестнице. Относительно коэффициента замещения кадров, то в 2014 и 2016 гг. он был больше 100%, что свидетельствует о возмещении рабочей силы и создании новых рабочих мест. В 2015 году произошло высвобождение персонала.

Соотношение величины трудовых ресурсов и их качественных характеристик функционирования создает комплексное представление о степени использования рабочей силы, помогает определить направления оптимизации структуры трудовых ресурсов и пути их дальнейшего наращивания и совершенствования.

Проведя исследование, отметим, что методы отбора на предприятии отличаются для различных категорий специалистов. Так по сравнению с

механизмом, представленным в таблице, характерным для отбора рабочих и служащих в организацию, при отборе специалистов и руководителей появляется дополнительный этап – запрос и анализ рекомендательных писем.

Проводимое с кандидатами основное интервью направлено преимущественно на уточнение анкетных данных, определение соответствия личных качеств работника и его поведения сложившейся в АО «НПК «Уралвагонзавод» корпоративной культуре, а также установление обратной связи с кандидатом, что включает ответы на имеющиеся у кандидата вопросы относительно вакантной должности.

Итак, снижение данного коэффициента в 2016 году по сравнению с 2014 годом показывает, что в процессе отбора организация может быть более разборчивой и даже «привередливой» при выборе претендентов.

Результативность системы отбора не является оптимальной, так как далеко не все отобранные работники обладают всеми характеристиками, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей и их приходится доучивать и переучивать, что подтверждается высокой текучестью кадров предприятия и неудовлетворительной динамикой таких показателей, как отношение числа новичков, приступающих к работе к числу новичков, успешно прошедших испытательный срок и отношение числа новичков, приступающих к работе, к числу новичков, оставшихся в компании через 1 год.

Таким образом, с целью понижения заболеваемости и обеспечения повышения эффективности труда, для работников Общества по программе «Здоровье» необходимо организовать оздоровление в санаториях Уральского региона, Алтайского края, Черноморского побережья, Крыма, в санатории-профилактории «Пихтовые горы». Затраты по данному направлению составит более 130 млн. руб.

По социальной программе «Семья» необходимо проводить культурно-массовые мероприятия для работников. Затраты на данное мероприятие составит 65,9 тыс. руб.

Приоритетным направлением является программа «Жилье» в решении социальной и кадровой политики. В рамках этого реализуется 3 ключевых направления по обеспечению жильем работников Общества.

Корпоративная финансовая поддержка в виде погашения банковских процентов по ипотечному кредиту в размере от 75 % до 100 % для приобретения жилья была предоставлена 190 работникам на сумму 14,0 млн. руб.

Таким образом, при определении размеров должностных окладов в зависимости от оценки качества работы персонала предприятия обязательно придерживаться всего количества степеней роста окладов.

Один раз в квартал проводится индивидуальная оценка уровня мотивации персонала с полным охватом работников. По звеньям, участкам и цехам, отделам и другими подразделениями оценки усредняются для получения уровня групповой мотивации персонала звеньев, участков, цехов, отделов.

На наш взгляд, состав компенсационного пакета может быть и другим, но руководителям еще нужно учитывать индивидуальные потребности персонала. Индивидуальный подход к определению состава компенсационного пакета позволяет эффективно мотивировать работников.

В ходе работы были выявлены недостатки в данных методах, поэтому были предложены и разработаны мероприятия по внедрению найма на предприятии.

Это полностью изменит подход к подбору кадров на предприятии, что в дальнейшем приведет к улучшению экономических показателей.

Предложенный проект становится эффективным уже на первом году его реализации, т.к. на этом этапе сальдо денежных потоков становится положительным и имеет значение (с учётом ставки дисконтирования) 3669,3 тыс. руб.

Оценка показателя NPV, свидетельствует о том, что проект безубыточен ($NPV > 0$) и показывает чистый доход от его реализации за рассматриваемый период в размере 11487,9 тыс.руб. при ставке дисконтирования 11% в год.

Сроком окупаемости с учётом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости с учётом дисконтирования. Моментом окупаемости с учётом дисконтирования называется тот, наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анохин, С.В. Современные методы найма и инновации // Эксперт. 2018, №6. С. 44-45
2. Анциферова, Л.Т. Мотивация процесса управления персоналом/Анциферова Л.Т.:Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2016. Т. 14. № 4-5. С. 1426-1429.
3. Асаул, А.Н., Скуматов, Е.Г., Локтеева, Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития персонала на предприятии [Текст]: учеб. для вузов / Под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. — СПб.: «Гуманистика», 2014. — 256 с.
4. Бармакова, Н. Современные методы подбора персонала/ Н. Бармакова // Кадровик.ру. – 2016. – 12 августа(№8). – М.: 2016.
5. Бетехтина, А.В. Принципы и этапы системы подбора персонала ритейла / А.В.Бетехтина // Электронный журнал научных публикаций студентов и молодых ученых. – 2018. – 6 января.
6. Брюханова, О.А. Особенности мотивации труда персонала предприятия // В сборнике: Проблемы эффективного использования научного потенциала общества. 2018. С. 29-31.
7. Бунатян, А. Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию. [Текст] / А.Н.Бунатян // Вестник Университета Российской академии образования. - 2017. – № 5. – С. 152-154.
8. Бурлаков, Г. Р. Мотивационный климат организации//Управление персоналом. М.: Академия, 2016. -265 с
9. Вдовенко, Е.И. Мотивация труда. система мотивации в предприятие // Аспирант. 2016. № 9 (25). С. 90-92.
10. Волкова, М.В., Ладыгина, Е.С. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу // Общество:

экономика, политика, право. Краснодар: Издательский дом «Хорс», 2016. №3. С. 79-82.

11. Гапонова, О.С., Чилипенко, Ю.Ю. Неформальное взаимодействие в сфере социально-трудовых отношений в современных российских организациях // Власть. М.: Редакция журнала «Власть», 2015. №2. С. 61-66.

12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРАМ, 2017. - 282 с.

13. Гимпельсон, В., Капелюшникова, Р., Рощина, С. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения // Доклад Центра трудовых исследований (ЦеТИ) и Лаборатории исследования рынка труда (ЛИРТ) НИУ ВШЭ / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М.: Центр стратегических разработок, 2017. С. 145.

14. Гольдберг, И. Графология шаг за шагом: как расшифровать почерк. [Текст]: книга. / И. Гольберг. - М.: АСТ-Москва, 2018. - 222 с.

15. Горгорова, В.В., Подбор персонала и стратегия по развитию персонала/Горгорова, В.В., Кобина, Л.А./Инженерный вестник Дона. 2016. Т. 27. № 4. С. 236.

16. Гражданский кодекс России от 1993 года

17. Графология [Электронный ресурс] / Википедия свободная энциклопедия. – 2015. – 28 января. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Графология>. (Дата обращения: 11.12.2018 г.)

18. Гребенцов, П.А. Особенности найма персонала на промышленных предприятиях // Молодой ученый. 2018. № 7 (193). С. 54-57.

19. Григорьева, А.С. Особенности найма персонала в ООО «Coral Travel» // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. Самара: СГЭУ, 2014. №1 (29). С. 32-36.

20. Денисова, А.В. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности / А.В.Денисова // Управление персоналом: сб. научных работ. - 2017. - № 24. - С. 66-70.

21. Егоров, С.Н. Управление персоналом. [Текст]: учеб. для вузов / С.Н. Егоров. – Пенза: ПГУ, 2014. – 452 с.
22. Есютин, А.А., Карпова Е.В. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление. [Текст]: учебное пособие. /кол. авторов; под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. - М.: КНОРУС, 2017.- 424 с.
23. Жарова, К.С. Наем персонала на малом предприятии // Молодежь и наука. Екатеринбург: УГАУ, 2016. №1. С 13.
24. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом. [Текст]: учеб. Для вузов по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» /А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
25. Кондрашина, П.С., Рахова, М.В. Мотивация и проблемы управления мотивацией персонала современной организации. Под общей редакцией Скубы Р.В., Барина М.А., Захарова С.С. 2017. С. 65-70.
26. Косаревская, Е.С. Анализ источников найма персонала/ Е.С.Косаревская // материалы междунар. научно-практ. конференции молодых учёных. Харьковский институт финансов. - 2016.- №6.- С.33-34.
27. Криволапов, В.С., Сергазиева, Ж.М., Сулейменова, Д.А. Структура системы трудового найма на предприятии. В 4-х частях. 2017. С. 210-212.
28. Кузнецов, И.Н. Современный методы подбора [Текст]: книга / И. Н. Кузнецов. — М.: АСТ; Мн.: Харвест, 2017. — 448 с.
29. Кузнецов, С.А., Мищенко, А.В., Нарыкина, Д.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 1. С. 45.
30. Ларина, А.С., Морозова, О.А. Зарубежная и российская практика найма персонала // Международный студенческий научный вестник / VII Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум – 2015», 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015/817/7357> (Дата обращения: 20.11.2018 г.).

31. Левина, С.Ш., Сазыкина, О.А. Управление персоналом: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2017.
32. Лесная М.А. Социально-экономический и институциональный аспекты отношений найма // Символ науки. Уфа: ООО «Омега Сайнс», 2016. № 4-1. (16). С. 123-126.
33. Лысенко, Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших [Текст] / Ю.Ю. Лысенко // Журнал «Отдел кадров». - 2015. -№ 3. - С. 36.
34. Магомедов, Г.Д., Магомедова, Н.Г. Оценка системы найма персоналом на предприятии. 2018. С. 170-174.
35. Макеев, Л.В, Источники привлечения персонала // Директор по персоналу. – 2016. – 13 февраля.
36. Марк, А.М. Эффективные способы отбора персонала // Академическая публицистика. 2017. № 10. С. 99-107.
37. Морозов, А.В., Потемкин, В.К. Профессиональное распознавание и оценка личности [Текст]: учеб. для вузов / А.В.Морозова, В.К.Потемкин; под ред. С.Б.Мурашова. – СПб.: Центр подготовки персонала ФНС России, г.СанктПетербург, 2018. – 429 с.
38. Мустафина, Д.А. Методы эффективного управления персоналом/Мустафина, Д.А.:В сборнике: Перспективные направления социально-экономического развития России Сборник материалов международной научно-практической конференции. 2015. С. 80-83.
39. Наумов, А.И., Мраморнова, О.В. Социальное партнерство в сфере социально-трудовых отношений // Апробация. Махачкала: ООО «Апробация», 2014. №7, С. 86-88.
40. Осинцева, М.А. Управление персоналом на коммерческом предприятии: характеристика трудовых ресурсов, оплата труда и мотивация // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2 (66-2). С. 544-548.
41. От собеседования к графологии и brainteasing: действенные методы отбора персонала [Электронный ресурс] // Директор по персоналу.– 2015. – 15

января. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63065-metody-otbora-personala>. (Дата обращения: 20.12.2018 г.)

42. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.К.Потемкин. – СПб.: Питер, 2017. – 425 с.

43. Прохорова, Ю.Е. Особенности национальных моделей найма персонала // Научный альманах. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. № 6-1 (19). С. 181-184.

44. Резник, С.Д. Организационное поведение: Учебник -3-е изд., перераб. И доп. – «ИНФА-М», 2015. - 460 с.

45. Ровенская, В.В., Мотивация как прогрессивный механизм управления персоналом на промышленных предприятиях/Ровенская В.В., Курина Н.С.:Научные труды SWorld. 2016. Т. 16. № 4. С. 18-25.

46. Романов, А.Н Персонал: управление, характеристика найма персонала/Романов А.Н., Лобанов Н.И., Петрунин А.И. Ответственный редактор А.А. Сукиасян. 2016. С. 112-114.

47. Росстат. Обследование населения по проблемам занятости. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/ (Дата обращения: 03.10.2018 г.).

48. Рошаль, В. М. Управление персоналом[Текст]: книга. /В.М.Рошаль. - СПб.: Астрель-СПб, 2017. – 144 с.

49. Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов. / С.И.Самыгин [и др.]. - Ростов н/Д: Феникс. - 2016. – 606 с.

50. Сердюк, Е.А. Формирование механизма отбор персонала в системе стратегического управления предприятием: теоретический аспект // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 10. № 4-4 (6). С. 17-21

51. Служба тематических толковых словарей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RCgroktuxy, свободный. – Загл.с эк-рана. (Дата обращения: 05.12.2018 г.)

52. Смирнова, Т.Л. Эволюция теории социально-экономических отношений между работником и работодателем // Журнал экономической теории. Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2016. №2. С. 157-169.

53. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров. [Текст]: учебное пособие./ В.А.Спивак. - М.: ЭКСМО, 2016. – 790 с.

54. Сухорученкова, Е. Движение – жизнь, или снова релокация [Электронный ресурс] / Е.Сухорученкова. – 2015. – 05 июля. – Режим доступа: <http://www.job.ru/seeker/career/article/44582-dvizhenie-zhizn-ilisnovarelokatsiya.html>. (Дата обращения: 06.12.2018 г.)

55. Тимошенко, В.Д., Мельник, А.А. «Объяснение развития и изменений в организациях» // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 10. – С. 25-30.

56. Ткач, Е.Г. Мотивация, как элемент работы с персоналом/Ткач Е.Г.Новый университет. Серия: Экономика и право. 2016. № 6. С. 58-60.

57. Третьякова, Л.А. Методическое обеспечение процесса оптимизации материального стимулирования персонала в газовой отрасли // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 1. С. 70-74.

58. Трифонов, Д.В., Чертыковцева, О.А. Найм персонала как элемент кадровой политики организации // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. Новосибирск: ООО «Центр развития научного сотрудничества», 2016. №4. С. 36-41.

59. Трудовой кодекс РФ от 1 февраля 2002 года.

60. Тютюгина, С.Г. К вопросу о структуре экономического интереса наемного работника // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. Иваново: ИГУ, 2015. С. 25-31.

61. Физиогномика [Электронный ресурс] / Википедия свободная энциклопедия. – 2014. – 6 февраля. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Физиогномика>. (Дата обращения: 15.12.2018 г.)

62. Филимянова, М.Г. Мотивация труда персонала на предприятии // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2017. № 18-2. С. 125-126.

63. Филкина, Л.Ю. Технологии найма и отбора персонала как залог квалифицированного персонала // Молодежь и наука. Екатеринбург: УГАУ, 2016. №1. С. 23.

64. Чилипенко, Ю.Ю. Социально-трудовые отношения: теория и практика взаимодействия субъектов в сфере малого и среднего бизнеса // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Нижний Новгород: ООО «Научно-исследовательский социологический центр», 2015. С. 363.

65. Шелухина, К.В. Нетрадиционные методы отбора персонала в организации. [Текст] / К.В. Шелухина // Россия в новых социальноэкономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития: материалы IV межд. Межвуз. Научно-практической конференции студентов магистратуры. 22 апреля 2015 г. Часть 3. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 432-436.

66. Юшин, В.В. Процессы найма персонала для предприятия // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 4-3 (39). С. 162-166.

67. Ярошевич, С.В., Яцкевич, Д.А. Найм специалистов и направления их совершенствования. В 2 частях. Пенза, 2018. С. 180-182.

68. Anne Myers, Christine Hansen. Experimental Psychology. — Wadsworth, - 2012. – 640 p.

69. Marco De Micheli. Acht Wege für eine bessere Auswahl von Bewerberinnen / Marco De Micheli // Magazin. Werkzeuge für Organisation und Management. - 2015.- 18.02.2015.

70. Von Carsten C. Schermuly, Tobias Schröder, Jens Nachtwei, Karl Gläs. Recruiting im Jahr 2020 / Von Carsten // Harvard Business manager. – 11. 2018

Проводимое с кандидатами на работу собеседование является полуструктурированным и включает следующие основные вопросы:

Вопрос 1. Расскажите о себе.

Вопрос 2. Почему вы ушли с прошлой работы?

Вопрос 3. Какой у вас опыт в этой области?

Вопрос 4. Вы считаете себя успешным?

Вопрос 5. Что коллеги говорят о вас?

Вопрос 6. Что вы знаете об этой организации?

Вопрос 7. Вы обращались в другие организации?

Вопрос 8. Почему вы хотите работать в этой организации?

Вопрос 9. Вы знаете кого-нибудь, кто работает на нас?

Вопрос 10. Какой размер зарплаты вы ожидаете?

Вопрос 11. Как долго вы ожидаете проработать, если мы вас примем?

Вопрос 12. Вас когда-либо просили оставить должность?

Вопрос 13. Почему мы должны нанять вас?

Вопрос 14. В чем вы наиболее сильны?

Вопрос 15. Какие бы главные качества у вас выделил ваш

Вопрос 16. прошлый начальник?

Вопрос 17. Расскажите о проблемах, которые у вас были с предыдущим начальником.

Вопрос 18. Что вас разочаровало в работе?

Вопрос 19. Вы бы согласились работать сверхурочно?

У вас есть какие-либо вопросы?