



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
Дальневосточный федеральный университет

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Шкиль Евгения Викторовна

**АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток

2018

Оглавление

Введение	5
1 Теоретические аспекты системы подбора и найма персонала как основа функционирования организации	8
1.1 Понятие «подбора» и «найма» персонала	8
1.2 Основные этапы отбора персонала в компании	11
1.3 Методы подбора и отбора персонала	14
1.4 Существующие системы подбора и найма персонала в компаниях России ...	19
1.5 Существующие системы найма и подбора персонала в зарубежных компаниях.....	21
2 Анализ организационных аспектов системы подбора и найма персонала на примере Сервисного локомотивного депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный».....	31
2.1 Общая характеристика Сервисного локомотивного депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» и анализ системы управления персоналом.....	31
2.2 Анализ системы подбора и найма персонала в организации Сервисное локомотивное депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный».....	48
2.3 Мероприятия по совершенствованию системы подбора и найма персонала в организации.....	56
Заключение.....	61
Список использованных источников.....	64
Приложение А	70
Приложение Б	73
Приложение В.....	74

Введение

Система подбора и найма персонала является важнейшей технологией в работе организации, поскольку эффективность работы организации зависит, прежде всего, от ее сотрудников. В настоящее время только небольшое количество организаций на российском рынке уделяют достаточное внимание системе обеспечения организации трудовыми ресурсами. Но в организациях, которые находятся в стадии развития, интенсивно увеличивают количество собственного персонала, именно вновь принятые работники будут определять успешность развития организации на рынке.

Найти грамотного, квалифицированного специалиста, желающего работать для развития организации и приносящего прибыль – большой успех для работодателя. Удачно подобрать трудовой коллектив – одна из основных задач руководителей любой организации. На сегодняшний день практически любая компания испытывает потребность в персонале. Поэтому, подбор и найм новых сотрудников – основная задача всех организаций. Проблема подбора персонала относится к числу актуальных тем, она требует системного подхода для своего разрешения. Ведь персонал – очень сложный объект управления, который может критически оценивать предъявляемые к себе требования и самостоятельно принимать решения.

Существует множество различных технологий, методов и способов организации данных процессов. Работодатель должен сам решить, какой путь выбрать, определив цель с которой осуществляется прием нового сотрудника, количество средств и времени, имеющихся для данного процесса. Поэтому политика предприятия по найму и подбору персонала является приоритетной для любой организации, она играет важную роль для достижения целей компании.

Актуальность этой темы достаточно высока, это обусловлено тем, что ошибки при отборе новых работников могут привести к значительным потерям в результате того, что человек, не обладающий характеристиками, необходимыми для успешного выполнения работы, имеет склонность к

принятию ошибочных решений, что приведёт к проблеме в организации. Плохо организованный отбор кадров может привести также к таким нежелательным явлениям, как высокая текучесть кадров, плохой морально-психологический климат в организации, низкой трудовой дисциплине.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы подбора и найма персонала в организации и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1) исследовать теоретические аспекты подбора и найма персонала, опираясь на основные положения базисных концепций, а также используя практический опыт зарубежных и отечественных организаций;

2) проанализировать систему подбора и найма персонала в организации и выявить проблемы, возникающие в процессе подбора работников;

3) разработать предложения по совершенствованию системы подбора и найма персонала в организации.

Объектом исследования является система подбора и найма персонала.

Предмет исследования – методы совершенствования системы подбора и найма персонала в организации.

Данная работа выполнена на основе исследований теории и методологии менеджмента по проблеме управления персоналом, изложенных в работах российских и зарубежных экономистов, таких как: А.Я. Кибанов, М.И. Магура, В.А. Дятлов, В.В. Травин. Внимание этому вопросу уделяют и зарубежные авторы: А. Маслоу, Э.Гроув, Дж. Коул, М.Фут и другие. Занимаясь разработкой теории управления, они предлагают различные этапы и методы процедуры подбора и найма персонала.

Методы исследования, применяемые в работе – наблюдение (стороннее, открытое), анализ документов (кадровая документация, устав, внутренние нормативно - правовые акты, анкета), опрос, практический.

Практическая значимость исследования состоит в возможности

непосредственного использования разработанных путей и методов совершенствования системы подбора и найма персонала в деятельности организации.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, теоретической и практической части, заключения, списка нормативных правовых актов, литературы и приложения. Во введении обозначены: актуальность, цель и задачи выпускной квалификационной работы, предмет и объект исследования, методы, гипотеза и практическая значимость исследования. В первой главе рассматриваются теоретические основы подбора и найма персонала. Во второй главе приведено описание характеристики организации, процесс подбора и найма персонала, дан результаты исследования отбора персонала, недостатки, а также содержит мероприятия по совершенствованию системы подбора и найма персонала в СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный». В заключении отражены выводы и рекомендации.

На сегодняшний день представлено большое количество разнообразных методов и технологий по подбору и отбору персонала. Выбор методов, средств и источников подбора персонала полностью зависит от самой организации, которая нуждается в новых работниках. Процедура отбора персонала важна как для организации, так и для кандидата, поскольку от того насколько организован данный процесс зависит представление кандидата об организации и желание дальнейшего сотрудничества с ней. От правильного отбора персонала зависит дальнейшая деятельность и конкурентоспособность организации.

1 Теоретические аспекты системы подбора и найма персонала как основа функционирования организации

1.1 Понятие «подбора» и «найма» персонала

Поскольку персонал играет не последнюю роль в формировании прибыли организации, важно создать и наладить эффективную систему подбора и найма специалистов. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе организации, связанных с возможным перемещением, а также и увольнение сотрудника.

Понятия подбора, отбора и найма персонала часто путают, однако это разные понятия, обозначающие различные этапы обеспечения организации персоналом. Этапы процесса привлечения персонала состоят в следующем[18]:

- 1) кадровое планирование;
- 2) разработка требований к кандидатам на вакантное место;
- 3) подбор кандидатов на вакантную должность;
- 4) отбор (оценка) кандидатов;
- 5) прием на работу.

В условиях пассивной кадровой политики процесс привлечения персонала может начинаться сразу с третьего этапа.

Подбор персонала – это начальный этап процесса привлечения, оценки и найма персонала, которые обладают теми качествами и компетенциями, которые необходимы организации[14]. Задача подбора состоит в поиске определённого количества кандидатов для дальнейшего отбора и найма на работу. Также под подбором персонала принято понимать систему мероприятий, направленных на привлечение в организацию сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями и моральными качествами для выполнения всех должностных обязанностей.

В зависимости от кадровой политики организации подбор персонала может производиться за счет сотрудников самой организации или за счет ресурсов внешней среды.

Среди основных факторов, влияющих на подбор сотрудников, может выделить уровень выдвигаемых требований к персоналу, общую кадровую политику, сформировавшийся имидж организации, включая и оплату труда.

Для организации эффективного процесса поиска кадров, последующего отбора и оценки персонала, необходимо понять её важность в управлении кадрами.

Процесс по подбору персонала состоит из[21]:

- 1) анализа необходимости в кадрах в настоящее время и будущее;
- 2) создание перечня требований, которым должен соответствовать кандидат, на нужное рабочее место;
- 3) поиск ресурсов, из которых будет производиться выбор персонала;
- 4) определение метода отбора и оценки.

При выполнении подбора персонала, решаются следующие задачи:

- 1) создание необходимых требований к сотруднику. Для этого необходимо проанализировать должность (описать её, создать должностную инструкцию, определить каким должен быть кандидат). Также, выполняется определение уровня заработной платы, условий и срока прохождения испытательного срока);
- 2) определение источников для привлечения кадровых ресурсов;
- 3) создание алгоритма оценки и подбора кандидатов;
- 4) отбор и последующее выполнение оценки кандидатов, с учётом требований к работе и характеристикам кандидата.

Далее после подбора персонала идёт отбор, В.А.Дятлов, В.В. Травин в своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора персонала[49]:

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и

способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого».

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований и видов деятельности.

Также отбор персонала – это процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наиболее подходящих под критерии вакантного места. Отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь на какой-то один признак или решение какой-то задачи. При найме работника, необходимо провести комплексный подход, при котором определяется профессиональные, деловые и личностные качества кандидата, подходящие под требования организации.

Процедура найма персонала является заключительным и решающим этапом в цепочке «подбор–отбор–найм» и подразумевает, что определили кандидата, который подходит под критерии, которые были установлены и организация должна установить трудовые отношения между работником и работодателем, закрепить их трудовым договором, приказом о приеме на работу[21].

Основные подходы к понятию «найм персонала» рассмотрены в работах В.Р. Веснина, А.Я. Кибанов, Н.Н.Иванниковой и других.

Найм персонала в организации представляет собой совокупность мероприятий по подбору, отбору и приему персонала из внутренних и внешних источников для удовлетворения потребности организации в работниках. При этом при расширенном понятии «найм персонала» необходимо принимать во внимание не только заключение трудового договора с работником, но и комплекс определённых мероприятий по определению потребности в персонале, поиск потенциальных работников, отбор, оценку и процесс принятия решения по тому или иному кандидату. Цель найма – это привлечение, подбор, отбор кандидатов для всех имеющихся вакантных должностей с учетом возможных изменений в деятельности организации и необходимости ротации кадров[31].

Чтобы прием на работу случайных людей, обладающих низкой квалификацией, был сведен к минимуму, система найма персонала должна быть эффективной. Правильно выстроенная и отлаженная система найма персонала повышает конкурентоспособность организации за счет новых, высококвалифицированных специалистов, обеспечивает постоянство кадров за счет снижения текучести персонала и экономию затрат на персонал.

1.2 Основные этапы отбора персонала в компании

М.И. Магура выделяет шесть этапов в процессе отбора и оценки персонала[36]:

- 1) определение потребности в персонале с учетом основных целей организации;
- 2) получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;
- 3) установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
- 4) определения личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы. Поиск возможных источников привлечения подходящих кандидатов;
- 5) определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
- 6) обеспечение наилучших условий для адаптации работников к работе в организации.

Отбор персонала включается в себя несколько этапов, которые необходимо пройти кандидату[15]:

Этап 1. Предварительная отборочная беседа. Работа здесь может быть организована различными способами, чаще всего с кандидатом беседует специалист от отдела кадров. В организации имеются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснения образования, оценку личных качеств кандидата, а также на оценку его внешнего вида.

Этап 2. Заполнение бланка анкеты и автобиографической анкеты. Большинство специалистов склоняется к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции:

- фамилия, имя, отчество;
- место жительства;
- дата и место рождения;
- семейное положение;
- профессиональное образование (приложение к диплому);
- работа по профессии;
- профессиональный опыт и профессиональные способности;
- повышение квалификации, знание языков.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, больше всего влияющую на производительность будущей работы кандидата. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работа и организации.

Этап 3. Беседа по найму, цель которого – рассмотрение заявителя на принятия на работу.

Этап 4. Тесты по найму. Это один из тех методов, которые облегчают принятия решения по отбору и оценке. Проведение тестов позволяет выделить группы профессиональных качеств, которые взаимодействуют с успешной деятельностью:

1. Профессиональные знания.
2. Деловые качества.
 - дисциплинированность, ответственность;
 - честность, добросовестность;
 - компетентность;
 - инициативность, целеустремленность, настойчивость;

- самостоятельность, решительность.

3. Индивидуально-психологические и личностные качества:

- мотивационная направленность;
- уровень интеллектуального развития;
- эмоциональная и нервно-психическая устойчивость;
- память, мышление, внимание;
- гибкость в общении, стиль межличностного поведения.

4. Психофизиологические качества:

- выносливость, работоспособность;
- острота зрения, глазомер;
- острота слуха, дифференциация звука и запаха;
- простая и сложная сенсомоторная реакция.

Этап 5. Проверка отзывов и рекомендаций. При подаче заявления о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы с предыдущих мест работы.

Этап 6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности. На этой стадии специальной комиссией по профессиональному отбору, которая создается на предприятии из работников кадровой службы, опытных производственников и психологов, тщательно анализируются результаты оценок предыдущих этапов и подготавливаются результаты заключения о профессиональной пригодности кандидатов по всем качествам, включая личностные.

Этап 7. Медицинский осмотр. Претенденты проходят медицинский осмотр по параметрам, разработанным для определенных профессий. Этот этап является обязательным, поскольку необходимо:

- знание физического состояния кандидата на момент найма в случае подачи работником жалоб по поводу компенсаций;
- предотвратить наем переносчиков заразных болезней;

– определить, может ли кандидат физически выполнять предлагаемую работу.

Этап 8. Принятие решения о найме на работу. Исходя из проведенного анализа, выбирается наиболее пригодный кандидат на вакантную должность, принимается окончательное решение о найме, и оформляются все необходимые документы. Профессиональное освидетельствование при отборе персонала проводится в строгом соответствии с ТК РФ и отраслевыми нормативными актами и должно отражаться в ежегодном коллективном договоре предприятия.

Таким образом, отбор персонала включает в себя основные этапы, к которым относятся: оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных, освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества, медицинский контроль и аппаратные исследования, анализ результатов испытаний и вынесения заключения о профессиональной пригодности, принятие решения о найме на работу.

1.3 Методы подбора и отбора персонала

Залогом успешного отбора персонала станут правильно и четко сформулированные требования к кандидатам, а также наличие объективных сведений о рассматриваемом лице. Обычно всесторонняя оценка претендента на вакантное место осуществляется на основании таких аспектов:

- 1) личностные характеристики;
- 2) профессиональный опыт;
- 3) работоспособность и здоровье;
- 4) предыдущая карьера;
- 5) психологическое состояние;
- 6) желание продвигаться по карьерной лестнице.

Выяснить все это можно с помощью различных методов, которые сегодня применяются менеджерами по персоналу. Выделяют следующие методы

подбора персонала[49]:

- 1) поиск внутри организации;
- 2) подбор с помощью сотрудников, кадровое агентство;
- 3) собственная база резюме;
- 4) поиск по учебным заведениям.

Также существует еще одна классификация, где выделяют четыре основных способа подбора персонала, которые давно стали определяющим инструментом для HR-менеджеров современных организациях[21]:

– Рукрутинг – подбор персонала из низшего и среднего звена, кандидаты, которые уже на данное время ищут работу.

– Exclusive search (прямой, эксклюзивный поиск) – это целенаправленный подбор кадров, подходящих на высшее управленческое звено, а также для поиска редких специалистов.

– Head hunting – это разновидность прямого поиска, который подразумевает «охоту» за конкретным специалистом, а также его переманивание в определенную организацию.

– Preliminaring (прелиминаринг) – это с помощью производственной практики и стажировки осуществляется привлечение молодых специалистов, которые являются ещё студентами или уже выпускниками вузов. Этот процесс является довольно трудоемким, так как организация получает не специалиста, а неопытного сотрудника. Он целесообразен, если организация имеет выстроенную систему обучения и адаптации.

Далее рассмотрим самые распространенные методы отбора персонала. Выделяют следующие методы отбора персонала[23]:

- 1) собеседование;
- 2) тестирование;
- 3) анкетирование;
- 4) резюме;
- 3) центр оценок;
- 4) нетрадиционные методы.

Собеседование является общепризнанной классикой и до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже сотрудников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования, а подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований и продлиться несколько месяцев.

Собеседование дает возможность работодателю получить ответы на все интересующие его вопросы, глядя непосредственно в глаза своему собеседнику. В ходе интервью вполне приемлемым считается затрагивать все стороны жизни кандидата – его хобби, круг интересов, способы проведения досуга. Кроме того, это единственная возможность получить от собеседника невербальную информацию, то есть оценить жесты, мимику, интонации, позы.

Ведь именно эти сведения являются самыми необходимыми в оценке личностных качеств. Специалисты выделяют несколько разновидностей собеседования[26]:

1. Британская система – основана на личной беседе с претендентом на должность;
2. Немецкая – предварительная подготовка большого пакета документов с письменными рекомендациями высокопоставленных лиц или глав организаций. Специально созданная для этого комиссия внимательно изучает предоставленный пакет и выносит свой вердикт;
3. Американская – сводится к оценке большей частью интеллектуальных способностей кандидата с помощью компьютерной техники, тестов. Идея всего процесса заключена в наблюдении за испытуемым в неформальной обстановке;
4. Китайская система – основана на письменном экзамене, который предполагает оценивание легкости изложения мыслей, знание истории и культуры страны.

Даже если отобранный кандидат полностью соответствует представлениям компании о том, какой именно им нужен профессионал, а его анкетные данные превосходят все ожидания руководства, на этом процесс

оценивания останавливаться не должен. Ведь никто не сможет сказать, насколько успешной будет его работа, как быстро он сможет адаптироваться в новых условиях или найти общий язык с коллективом. Для того чтобы правильно оценить человека, понадобятся четко сформулированные критерии отбора персонала, среди которых должна быть оценка личности и психологического типа претендента, который подходит по критериям, установленным в организации.

Тестирование один из наиболее эффективных методов набора и отбора персонала, позволяющий выявить общий уровень свойств человека, необходимых для данной работы. Для каждой вакансии должна быть подобрана своя серия тестов, с учетом обязанностей, которые придется выполнять. Будет совершенно неправильным посадить испытуемого за компьютер, включить ему тест, а потом на основе сухого подсчета баллов распечатать ему «диагноз». Все тесты условно можно разделить на[14]:

- 1) интеллектуальные;
- 2) на внимание и память;
- 3) личностные и межличностные отношения.

Метод анкетирования применяется для получения точных данных: ФИО, адреса, сведений об образовании, профессиональных навыках, так же как и анкетирование резюме – это своего рода метод отбора, при котором кандидат сообщит о себе краткую информацию работодателю по своему усмотрению.

Метод «Центр оценок» основан на погружении кандидата в реальную обстановку работы на вашем предприятии. Для этого создается специальная модель рабочего дня или конкретной рабочей ситуации. Например, претендент должен выступить с речью на конференции или обосновать какой-то факт, или проанализировать выступление другого кандидата. Все это позволяет в реальном времени оценить не только профессиональные знания и навыки, но и провести оценку личностных качеств[15]. Это традиционные методы отбора персонала, проверенные и испытанные на кандидатах большого количества организаций. Выбор метода зависит от характера должности, на которую

планирует найти человека, стратегии организации, а также её целей.

В погоне за самыми достойными кадрами работодатели готовы сегодня прибегнуть и к нетрадиционным методам отбора. Зачастую в такой ситуации человек, который собирается на собеседование, может даже приблизительно не представлять, что его там ожидает. Наибольшей популярностью пользуются[29]:

1. Стрессовое собеседование – основывается на создании стрессовой ситуации, которая позволит понаблюдать, как будет вести себя кандидат. При этом уловки могут применяться самые разнообразные, от потери резюме собеседника до пролитой на его одежду чашки кофе

2. Интервью – подразумевает постановку перед претендентом какой-то логической или не очень задачи, которая не имеет никакого отношения к его профессии и теме разговора в целом

3. Графология – изучение личности по почерку

4. Антропологический метод – интеллектуальные и творческие способности кандидатов на должность оценивают на основании строения его черепа (величины надбровных дуг, положения губ и т.д.).

Разумеется, что из всех перечисленных нетрадиционных методов ни один не даст 100% результат правильности выбора, а потому применять их нужно только в тандеме с основными методами.

В целом процесс отбора должен комбинировать в себе несколько источников информации о претенденте и несколько методов его оценивания. Профессиональные менеджеры по персоналу утверждают, что правильно построенного собеседования будет достаточно для составления полноценного мнения относительно увиденного и услышанного.

Из всех перечисленных нетрадиционных методов отбора кандидатов нет ни одного такого, который гарантировал бы 100% правильность выбора[14]. Но и у традиционных методов отбора такой гарантии тоже нет. Именно поэтому руководители «пробуют» на соискателях абсолютно все, что только могут придумать.

1.4 Существующие системы подбора и найма персонала в компаниях России

В России современные методы поиска работы и подбора персонала еще не очень распространены, несмотря на расширение технических возможностей, отношение к ним неоднозначно как со стороны соискателей, так и работодателей.

Рекрутеры называют Петра I первым менеджером России, так как в период масштабных административных и финансовых реформ в стране катастрофически не хватало грамотных, хорошо обученных специалистов, и вследствие этого началось целенаправленное привлечение таких специалистов из-за границы.

В 1989-1991 гг., в Россию начали приходить современные технологии рекрутмента, когда многие иностранные компании начинают открывать и постепенно расширять свои представительства в СССР. Крупные западные компании, работающие в Советском Союзе, стали искать новые источники набора кадров в свои представительства и совместные предприятия[12].

Именно руководство транснациональных компаний прибегало к услугам рекрутеров при подборе высших управленцев. В 1991 г. в России стали появляться наряду с представительствами иностранных рекрутинговых компаний и собственно российские кадровые агентства: «Триза», «Московский Кадровый Центр».

По данным российских исследований, в стране преобладают внешние источники[21]:

- 1) объявления в газетах;
- 2) приглашения на работу по радио и на телевидении;
- 3) трудоустройство через службы занятости;
- 4) поиск сотрудников среди выпускных курсов учебных заведений.

Также в России организации используют такой метод отбора, как полиграф, тестирующие кандидатов при отборе, уже могут дать статистику отсева кандидатов, прошедших данную методику[29]:

- 1) 10-15% кандидатов на офисные и руководящие должности;
- 2) 25-30% – на вакансии продавцов, курьеров, складских работников.

Около 15% кандидатов отказываются от прохождения проверки и связи с этим отсеиваются. Использование полиграфа в кадровой практике необходимо в основном тем организациям, которые имеют разветвленную торговую сеть или филиалы, расположенные далеко от центрального офиса.

Практически во всех российских организациях, прежде всего, необходимо пройти предварительное собеседование с сотрудником кадровой службы или со своим будущим руководителем. Далее следующим обязательным этапом процесса отбора на должность является анкетирование.

Тестирование профессиональной компетентности претендента является ключевым испытанием на его профессиональную пригодность и наиболее решающим фактором для приема на работу сотрудника со стороны. Тестирование проводится, как правило, для претендентов на должности руководителей и специалистов.

Образование является базовым критерием для выбора. Любая проверка документов претендента начинается с документа об образовании. Вторым по популярности критерием отбора является опыт работы по специальности. Многие зачастую ассоциируют указанный в трудовой книжке стаж работы с желанием человека работать по данной специальности и качеством выполнения будущей работы. Однако на практике эти категории вообще могут быть не связаны между собой. Получить точный ответ, имеет претендент опыт или нет, можно только с помощью оценки результатов его профессионального тестирования.

Еще одним важным критерием выступает физическое и эмоциональное состояние соискателя. Особенно это важно на такой работе, где требуется специальная подготовка, параметры которой при необходимости можно легко протестировать.

Для многих работодателей важными критериями являются персональные характеристики кандидата: семейное положение, пол, возраст.

Пол соискателя действительно важен тогда, когда работа имеет характерные особенности, с которыми проще справляться сотрудникам определенного пола. Работодатели предпочитают трудоустроить скорее молодого работника, чем человека предпенсионного возраста. Однако на руководящих должностях работодатели желают видеть более зрелых и опытных сотрудников.

Российская практика трудовых отношений показывает, что большинство руководителей малых и крупных организаций пытаются отбирать работников, опираясь на их образования, психологическую совместимость, умение работать в коллективе и трудовой стаж. Такой критерий, как «образование» должен сравниваться с требованиями выполняемой работы. Руководитель должен рассматривать продолжительность, тип образования, а главное, соответствие конкретно рассматриваемой должности.

Другой же критерий, о котором говорилось выше, является одним из наиболее востребованных способов измерения опыта работы в организации, поскольку, установление рейтинга трудового стажа, отражает время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется таким способом, как общее время, отработанное в данной организации или временем работы в данном отделе/должности.

1.5 Существующие системы найма и подбора персонала в зарубежных компаниях

Первая американская служба занятости появилась в 1848 году в Бостоне, однако крупные специализированные кадровые агентства впервые стали появляться в США после великой депрессии, но особое развитие они получили после второй мировой войны, когда в стране произошёл резкий подъем промышленности и вырос спрос на квалифицированных работников[49].

Для доказательства соответствия работка условиям работы, в американских системах по подбору персонала широко используются следующие требования:

– для высокого качества работы, проводится анализ рабочего процесса, который должен выявить тот стиль работы и те константы, которые способствует улучшению качества работы (тест должен измерять одну из этих констант);

– при подборе необходимо доказать, что данная черта характера (например, лидерские способности) действительно связана с качеством работы и важна для успешного выполнения работы сотрудником.

Процесс отбора персонала зависит от размеров организации, типа вакантных позиций и включает в себя несколько этапов.

Многоуровневую процедуру отсеивания претендентов на вакантные позиции используют большинство организаций. Согласно ей, проходя ряд этапов: заполнение бланка, интервью, тестирование, проверка рекомендаций, заявитель должен получить положительные оценки. Кандидат исключается из числа возможных претендентов на должность, в случае если какая-либо из оценок будет отрицательной.

К.Кесслер и Дж. Джибис предлагают следующий метод, внедрение которого позволит существенно улучшить соответствие рекомендательных писем как инструмента отбора[29].

По их мнению, рекомендательные письма необходимы только в отношении тех видов работ, которые предстоят заявителю. Основные требования в порядке их важности излагает специальное жюри, а это могут быть как работодателя, так и знакомые со спецификой данной работы. Прежнему работодателю в организации, которой работал заявитель, отправляется запрос на рекомендательное письмо, в котором просят оценить заявителя по списку перечисленных качеств.

Важность этого шага признают многие организации и в бланках – заявлениях для перечисления имеющихся рекомендаций выделяют специальные разделы. Обращение к одному или нескольким источникам информации о человеке, это могут быть как личные, полученные в образовательном учреждении или на последнем месте работы, являются

наиболее распространенным методом проверки рекомендательных писем и отзывов.

Также многие американские компании требуют, чтобы заявитель прошёл предварительное медицинское обследование до приема на работу. Это делается для того, чтобы понять, способен ли человек работать и жить в коллективе, застраховать его от потери здоровья, получения травм, а не только для того, чтобы определить, годен ли кандидат физически. Этот этап является одним из последних в процессе найма, т.к. заявитель организации затрачивает значительные средства на медицинское обследование.

К перечисленным этапам отбора персонала иногда дополнительно добавляется прохождение такой процедуры, как «Центр оценок», она включает комплексный подход к отбору: интервью, тестирование, индивидуальные и групповые упражнения, психологические тесты. Целью «Центра оценок» является оценка потенциала индивида как руководителя и определения его потребностей в развитии. Моделирование проблем, с которыми человек может столкнуться в реальной жизненной ситуации управления – это и является основной сутью центров. «Центр оценки» в основном используются для отбора кандидатов на повышение. Оценочные рейтинги центра, открывавшиеся для доступа в течение восьми лет, оказывались правильными 80-95% случаев, это говорит о том, что центр организации с немалой точностью может предсказать будущую результативность работников, но их недостатком является высокий уровень затрат.

В американских организациях при приеме на работу для выявления профессиональной подготовки потенциальные кандидаты проходят тестирование. Критерии поиска и найма персонала каждая организация разрабатывает свои. После приема на работу проводится процедура введения в должность, так же если работник ограничен узкой специализацией, его знакомят с обязанностями в соответствии с инструкциями.

В американских компаниях знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь, предполагает прохождение этих этапов при приеме на работу[47].

Когда предложения по новой должности утверждены высшим руководством, после этого начинается подбор кадров. Для вакансии, отдел кадров помогает подобрать кандидатуры работников руководителю подразделения. По кантатам, которые подходят по своей квалификации к данной должности, отдел кадров подготавливает список. А также в некоторых организациях обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы.

Набор со стороны, имеющие электронные базы данных осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму. Кандидаты, которые включенные в список, проходят через серию интервью со своими будущими руководителями, коллегами и при необходимости с подчиненными. После интервью обобщаются результаты и дополняются рекомендациями, непосредственный руководитель делает окончательный выбор.

Основываясь на первую очередь на менталитете своих сотрудников, этим японская система управления персоналом существенно отличается от других зарубежных, основным отличием является подбор кадров. Дружественность коллектива в японских организациях зависят от национального состава организации, это приводит к корпоративному духу, практически полное отсутствие конфликтов, слаженность работы. В Японии живет 99% японцев и этим многие проблемы японским менеджерам удается избежать по этой причине и соответственно в большинстве организаций коллектив исключительно японский[34].

Ещё одним исключительным этапом в Японии является система пожизненного найма, она означает, что работник фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. Работник начинает свою карьеру с низшей должности, независимо от

образования (средняя это школа или престижный университет) и на одном месте более 2–3 лет не работает.

Можно разделить на две группы новые формы найма кадров, которые постепенно вытесняют пожизненный найм, это: обычные формы найма, не имеющие ничего общего с пожизненным наймом, и сравнительно новые формы, основанные на совершенно иных принципах.

В случае расширения производства осуществляется обычный найм новой рабочей силы. Другой гибкой формой является повторный или вторичный найм на новых условиях ранее уволенных работников. «Система обязательного набора» также относится к сравнительно новым формам найма. Суть этой системы сводится к тому, что рабочая сила набирается администрацией компании одновременно для всех предприятий, а не каждым отдельным предприятием. «Групповой пожизненный найм» относится также к сравнительно новым формам найма. Суть этой системы заключается в том, что администрация предприятия нанимает сразу целую группу людей на работу, а не каждого работника в отдельности и поэтому не несет ответственности перед каждым отдельным работником[30].

Американские организации применяют такой метод подбора персонала, как полиграф, по источникам Американской ассоциации операторов полиграфа (The American Polygraph Association, APA), достоверность проверок на детекторе лжи составляет свыше 90%, чтобы намного снизить риск найма на работу злоумышленника, этого вполне достаточно. Выявления случаев сокрытия судимости при приеме на работу 95% прибор позволяет это выявить[54].

Через рекомендации друзей и родственников, собственные корпоративные узлы работодателей, рекомендации консультативных фирм, которые занимаются поиском и продвижением персонала в США происходит основное движение кадров. Сверхурочная работа и временный найм персонала действует, как наиболее часто применяемые альтернативы найму новых работников[20]. Преимуществом применений сверхурочной работы

заключается в том, что отпадает необходимость в дополнительных затратах, а также позволяет получить дополнительный заработок уже имеющимся сотрудникам компании. Недостатком сверхурочной работы выступает вследствие чрезмерной продолжительности рабочего времени падение производительности труда, рост утомляемости и травматизм. Подбор потенциальных кандидатур и их оценка, является ключевой функцией кадровой службы организации. Эффективность работы снижает принятым на время работником, т.к. он не знает особенностей организации.

В сравнении отечественной и зарубежной существующей системы подбора и найма персонала в организациях, можно сделать вывод, что кадровая политика в организациях США обычно базируется на более или менее одинаковых принципах по перечисленным ниже направлениям. При приеме на работу американские компании используют традиционные принципы отбора персонала, специализированным знаниям и профессиональным навыкам уделяют основное внимание.

В странах с рыночной экономикой современные модели поиска и найма персонала строятся на основе базовых моделей, которые сложились в США и Японии. В разных странах для развития кадрового менеджмента эти модели считаются ведущими в мире и выступают эталонами. США является «пионером» во многих аспектах управления персоналом и принято считать основой опыта в зарубежном поиске и найме персонала.

Существуют значительные различия между американским и японским подходами к оценке претендентов.

В США сначала определяются требования к должности, под которую и подбираются кандидаты, производится оценка их специальных знаний, навыков, опыта. В японском подходе внимание кадровых служб сосредоточивается на требованиях к кандидату на работу в фирме, должность заранее не определяется. Кадровая служба оценивает общее качество образования и личные особенности претендента. Российская практика базируется в этом вопросе на американском опыте.

Обязательным этапом подбора персонала в западной практике приема на работу является отзыв с предыдущего места работы или учебы и анализ характеристик.

Данная практика начинает внедряться и в нашей стране, но пока еще не в массовых масштабах. На должность кандидатов просят представить характеристики, если эти характеристики носят бланкетный характер и содержат краткую информацию о соискателе, то они будут не полезны работодателю, который должен сделать выбор из нескольких претендентов.

В российских организациях до недавнего времени преобладала американская модель управления, но использованная в организациях России без какой-либо существенной адаптации к специфике российской экономики и общества, американская модель управления не дала желаемых результатов.

Практика внедрения американской системы управления способствовала к негативным последствиям и кризисным явлениям, как падение производительности труда и уровни жизни населения. Такая проблема подтолкнула российских специалистов в области управления персоналом к поиску новых путей создания системы поиска и найма персонала в частности, которые бы представляли собой соединение национальных особенностей России и зарубежного опыта.

Несмотря на расширенные технические возможности современных методов подбора и найма персонала в России ещё не очень распространены и как со стороны работодателя, так и соискателей отношения к современным методам подбора и найма неоднозначно.

Из особенностей исторического, социально-политического, научно-технического развития стран, а также психологических, моральных и этических норм и стилей поведения людей, их воспитания, традиций и устоев логически вытекает различное многообразие подходов данной процедуры, а также использования современных методов подбора и найма персонала.

Исходя из проведенного теоретического анализа подбора и найма персонала, следует вывод, подбор персонала – это начальный этап процесса

привлечения кандидата, а также оценка и найм персонала, которые обладают теми качествами и компетенциями, которые необходимы в данной организации.

Все методы подбора можно разделить на две группы:

- 1) активные методы включают собеседование, тестирование;
- 2) пассивные методы включают изучение личного дела, анкетирование.

Методы первичного подбора зависят от целей, бюджета компании, вакантной должности. Наиболее распространенными методами первичного подбора являются:

- 1) поиск внутри организации;
- 2) подбор с помощью сотрудников, кадровое агентство;
- 3) собственная база резюме;
- 4) поиск по учебным заведениям.

Вторичный подбор – процесс выбора кандидатов из ограниченного списка. Наиболее распространенный метод вторичного подбора – собеседование различных типов, тестирование, анкетирование, резюме, центр оценок, нетрадиционные методы. Подбором занимаются руководители всех уровней.

Задача подбора состоит в поиске определённого количества кандидатов для дальнейшего отбора и найма на работу.

Отбор персонала включает в себя основные этапы, к которым относятся: оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных, освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества, медицинский контроль и аппаратные исследования, анализ результатов испытаний и вынесения заключения о профессиональной пригодности, принятие решения о найме на работу.

Другими словами, подбор и отбор персонала являются лишь частью работы любой организации в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, лишь одно из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности организации.

Процедура найма персонала является заключительным и решающим этапом в цепочке «подбор–отбор–найм», представляет собой совокупность мероприятий по подбору, отбору и приему персонала из внутренних и внешних источников для удовлетворения потребности организации в работниках.

Проведенный анализ сравнения отечественного и зарубежного метода подбора и найма персонала позволил выделить основные критерии и методики российского и зарубежного опыта. Можно отметить, что в разных странах подходы к поиску и отбору персонала заметно отличаются.

В западной практике приема на работу обязательным этапом отбора кандидатов является анализ характеристик и отзывов с предыдущего места работы или учебы. Данная практика начинает внедряться и в нашей стране, но еще не в массовых масштабах.

Существуют значительные различия между американским и японским подходами к оценке претендентов.

В США сначала определяются требования к должности, под которую и подбираются кандидаты, производится оценка их специальных знаний, навыков, опыта. В японском подходе внимание кадровых служб сосредоточивается на требованиях к кандидату на работу в фирме, должность заранее не определяется. Кадровая служба оценивает общее качество образования и личные особенности претендента. Российская практика базируется в этом вопросе на американском опыте.

В России современные методы поиска работы и подбора персонала еще не очень распространены, несмотря на расширение технических возможностей, отношение к ним неоднозначно как со стороны соискателей, так и работодателей.

Таким образом, из всего представленного в теоретической части материала можно сделать следующие выводы:

- 1) эффективность работы компании в значительной мере зависит от того, насколько качественно был осуществлен подбор персонала;

2) подбор работников требует комплексного подхода, учитывающего требования должности, выбор подходящих методов;

3) при отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы максимальной точностью определить, насколько кандидат подходит по требованиям должности и потребностям организации.

А также хотелось бы отметить, что зарубежный опыт не обязательно полностью применять в российских организациях. Для каждой компании лучше составить свой алгоритм подбора и найма персонала, при этом учитывать специфику организации и методы отбора персонала необходимо выбирать, исходя из требования должности для разных категорий персонала.

2 Анализ организационных аспектов системы подбора и найма персонала на примере Сервисного локомотивного депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный»

2.1 Общая характеристика Сервисного локомотивного депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» и анализ системы управления персоналом

ООО «ТМХ–Сервис» (ООО «ЛокоТех – Сервис») – российская компания, осуществляет сервисное обслуживание тягового подвижного состава. С 29 сентября 2017 года организация изменила наименование на ООО «ЛокоТех – Сервис»[59].

Организация создана в июне 2010 года в рамках реформы железнодорожного транспорта, основанной на концепции развития системы сервисного обслуживания и создания единого центра ответственности за техническое состояние локомотивов. В 2012 году был заключен контракт на сервисное обслуживание 5056 локомотивов ОАО «РЖД» (около 25% парка компании) и закрывает сделку по покупке 75% ОАО «Желдорреммаш». Также создана управляющая компания ООО «ЛокоТех».

В 2014 году по итогам аукциона заключает контракт с ОАО «РЖД» на полное сервисное обслуживание 14799 локомотивов. В эксплуатацию организации передается 92 локомотивных депо по всей России, более 40000 тысяч работников ОАО «РЖД» переходит в штат «ЛокоТех – Сервис». В состав ООО «ЛокоТех – Сервис» входят 9 филиалов по всей России: Братский, Нижнеудинский, Западно–Сибирский, Западный, Дальневосточный, Приволжский, Северо–Западный, Амурский, Московский[60].

С 29 сентября 2017 года в рамках консолидации управляемых ООО «Локомотивные технологии» активов под единым названием ООО «ТМХ – Сервис» изменило наименование на ООО «ЛокоТех – Сервис». Организация осуществляет свою деятельность в границах Дальневосточной и Забайкальской железных дорог на территории семи субъектов Российской Федерации –

Приморского края, Хабаровского края, Забайкальского края, Республики Бурятия, Республика Саха (Якутия), Европейской автономной области, Амурской области.

Общество с ограниченной ответственностью «ЛокоТех – Сервис» именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14–ФЗ от 08.02.1998. Общество является непубличным корпоративным юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства РФ. Место нахождения Общества: Российская Федерация, г. Москва.

В соответствии с Уставом ООО «ЛокоТех – Сервис» вправе осуществлять следующие виды деятельности[1]:

- предоставление услуг по ремонту, техническому обслуживанию и переделке железнодорожных локомотивов;
- производство частей железнодорожных локомотивов
- производство путевого оборудования и устройств для железнодорожных и прочих путей;
- производство транспортных средств для ремонта и технического обслуживания железнодорожных и прочих путей;
- производство запасных частей для подвижного состава;
- производство машиностроительной продукции;
- внешнеэкономическая деятельность
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность по управлению холдинг–компаниями;
- иные виды деятельности, не запрещённые законодательством Российской Федерации.

Главной целью своей работы специалисты «ЛокоТех – Сервис» считают обеспечение своевременного, качественного технического обслуживания, обеспечение надежности тягового подвижного состава в пути. Основными

показателями качества работы «ЛокоТех – Сервис» является доведения среднего коэффициента технической готовности (КТГ) по локомотивам до требования ТУ заводов производителя. Основным заказчиком организации является ОАО «РЖД».

Общество строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание его места нахождения. Имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за рубежом. Филиалы и представительства создаются по решению Совета директоров общества и действуют в соответствии с Положениями о них.

Создание филиалов и представительств на территории других государств регулируется законодательством Российской Федерации и соответствующих государств. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами и наделяются основными и оборотными средствами за счет Общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств.

Руководители филиалов и представительств назначаются Генеральным директором Общества и действуют на основании выданных им доверенностей.

Сервисное локомотивное депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» состоит из аппарата управления филиала и обособленных подразделений.

Сервисное локомотивное депо «Сибирцево»:

- 1) сервисное отделение «Партизанск»;
- 2) сервисное отделение «Уссурийск»;
- 3) сервисное отделение «Ружино».

Основные экономические показатели, характеризующие деятельность

организации в 2014 – 2016гг., приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности организации за 2014 – 2016гг.

Наименование показателей	Ед. изм.	2014	2015	2016
Выручка	млн.руб.	37935,5	58541,3	62521,1
Расходы всего	млн.руб.	36244,9	56112,5	58421,4
–Себестоимость	млн.руб.	34934,5	55120,9	57299,5
–Управленческие расходы	млн.руб.	1310,4	991,6	1121,8
–Коммерческие расходы	млн.руб.	1,2	32,9	11,5
Прибыль (убыток) от продаж	млн.руб.	1689,3	2396,0	4088,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	млн.руб.	474,6	232,0	2769,2
Чистая прибыль (убыток)	млн.руб.	360,0	33,2	2350,1

Источник: [7]

Как видно из приведённых данных, эффективность деятельности СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех–Сервис» филиал «Дальневосточный» растет. Выручка с каждым годом увеличивается, за 2015 год увеличилась по сравнению с 2014 на 20605,8 или на 54,32%, а за 2016 год увеличилась по сравнению с прошлым годом на 3979,8 млн.руб. или на 6,80%, это обусловлено ростом объема выполняемой работы.

Также на конец отчетного периода возросла прибыль от продаж, но при этом чистая прибыль снижалась с каждым годом, этому способствовало увеличение расходов. С 2015 по 2016 расходы возросли на 2308,9, причиной могло быть увеличение цен на оборудования, аренда, повышение заработной платы работникам. В целом же полная себестоимость организации за 2016 год повысилась по сравнению с 2015 на 2178,6 млн. руб., достигнув показателя в 57299,5 млн. руб. за 2016 год, а также в 2014–2015 годах замечен прирост –2018 6,4 или на 57,8%.

На 2015 год по сравнению с 2014 снизилась прибыль до налогообложения, это может быть связано с увеличением себестоимости или других расходов (коммерческих и управленческих). А на 2016 год опять увеличилась на 2537,2 млн. руб., но и при этом увеличилась себестоимость, это говорит о снижении эффективности использования имеющихся в организации ресурсов.

По итогам анализа экономических показателей деятельности организации можно сделать вывод, что СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» большая организация, с каждым годом она расширяется и развивается, но на 2016 год увеличение себестоимости и одновременно прибыль до налогообложения является негативным показателем, т.к. идёт снижение эффективности использования имеющихся в организации ресурсов.

Для анализа системы управления в первую очередь рассмотрим организационную структуру организации. Организационная структура Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех–Сервис» филиал «Дальневосточный» представлена в виде следующей схемы (рисунок 1).

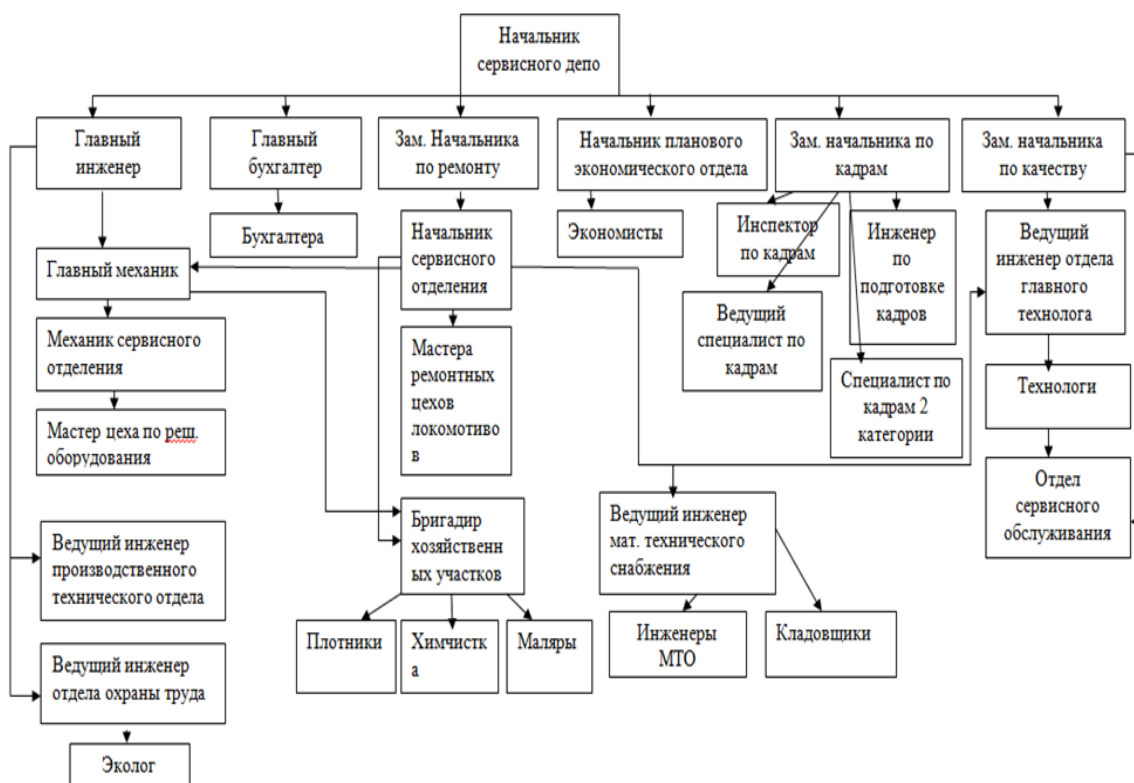
Анализ структуры показывает, что вышестоящим является начальник депо, он осуществляет общее руководство организации в соответствии с действующим Уставом. Все службы и отделения подчиняются непосредственно ему. Заместитель начальника депо по эксплуатации осуществляет руководство и организует работу цеха эксплуатации, в который входят: дежурство по депо, машинисты – инструкторы, нарядчики, локомотивные бригады, расшифровщики.

Главный бухгалтер осуществляет руководство в бухгалтерии и расчетной группе. Заместитель начальника депо по кадрам курирует работу специалистов по кадрам.

В ведомстве главного инженера находится: технический отдел, отдел охраны труда, главный механик.

Заместитель начальника депо по ремонту осуществляет руководство над участками ТО–1, ТО–2, ТО–3 (технический осмотр), заготовительным участком.

Организационная структура СЛД Сибирцево ООО «ЛокоТех–Сервис» филиал «Дальневосточный» относится к линейно–функциональной структуре управления. Основная доля полномочий возлагается на линейного руководителя, который принимает решения относительно любых действий своих подчиненных в ООО «ЛокоТех–Сервис».



Источник: [собственная разработка]

Рисунок 1– Организационная структура предприятия Сервисное локомотивное депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный»

Численность персонала по наименования участка организации Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» по состоянию на 10.05.2018 год составляет (таблица 2).

Исходя из полученных данных в таблице 2, выявлено следующее распределение штата СЛД Сибирцево ООО «ЛокоТех–Сервис»: на период прохождения практики было 9 свободных вакансий, по управленческому персоналу – 9 человек, а остальные 156 вспомогательные, основные работники и специалисты. По таблице 2 можно проанализировать долю существующих вакансий в ООО «ЛокоТех–Сервис» от общей численности занятых работников. По состоянию на текущий период доля вакантных должностей составляет 5,42%. Укомплектованность штата – 94,9%.

На 2017 год свободных вакансий составило по штату 9, по факту 165 человек работает из 174, это составляет 7,16 от общего фактического количества штатных единиц. А на 2018 год, за текущий период свободных вакансий составило по штату 9, по факту 166 человек работает из 175, это составляет 5,15 от общего фактического количества штатных единиц.

Таблица 2 – Численность персонала по наименования участка организации

№	Наименование участка	Штат	Факт	Вакансии
1.	Руководство	9	9	нет
	Всего по управленческому персоналу:	9	9	
1.	Группа по материально – техническому обеспечению	4	4	нет
2.	Лаборатория неразрушающего контроля и измерений	5	5	нет
3.	Участок текущего ремонта локомотивов (ТР–3) (1 группы)	24	23	1
4.	Участок по ремонту электрических машин (1 группы)	24	22	2
5.	Участок по ремонту электрооборудования (1 группы)	24	23	1
6.	Участок текущего ремонта локомотивов (ТР–1,ТО–3) (1 группы)	17	16	1
7.	Пункт технического обслуживания локомотивов (ТО–2) (1 группы)	12	12	нет
8.	Участок ремонтно–заготовительный (1 группы)	25	25	нет

Продолжение Таблицы 2

9.	Участок по обслуживанию и ремонту технологического оборудования (1 группы)	19	16	3
10.	Участок хозяйственный	12	11	1
	Всего по сервисному отделению	175	166	9

Источник: [5]

Рассмотрим структуру и численность работников по видам деятельности и уровню образования. Динамика численности персонала и структура СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» по видам деятельности представлены в таблице 3.

Из Таблицы 3 можно сделать вывод, что на 2017 год на данный период сократилось число основных рабочих по сравнению с 2016 на 4 человека или на 2,81%.

Таблица 3 – Анализ численности и структура персонала по видам деятельности

Показатель	Год		Структура (%)	
	2016	2017	2016	2017
Численность персонала всего, в т.ч.:	165	166	100%	100%
– основные рабочие	110	118	66,67%	71,08%
– вспомогательные рабочие	36	29	21,82%	17,47%
– руководящий состав (РС)	9	9	5,45%	5,42%
– административно-управленческий персонал (АУП)	10	10	6,06%	6,02%

Источник: [6]

Число вспомогательных рабочих на 2017 год наоборот возросло на 2 человека или 1,07%. Руководящий состав на 2016 и 2017 год остался прежним.

Административно – управленческий персонал (АУП) на 2017 год составил 13 человек или же 7,83% , по сравнению с 2016 годом 10 или 6,06% АУП на 2017 год увеличился на 3 человека. Увеличение вспомогательных

рабочих и уменьшение основных может быть причиной повышения квалификации или обучения работников основного состава и повышение в должности или временный перевод работника на другую должность, также это могло способствовать и увеличению АУП.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, образования, стажа работы.

Поэтому проведем анализ персонала по уровню образования в организации, он представлен в таблице 4.

Анализируя данные, приведённые в Таблице 4 можно заметить следующее, что за отчетный период 2017 год по сравнению с 2016 годом категория сотрудников с высшим образованием возросла на 9 человек или 5,4%.

Таблица 4 – Структура персонала по уровню образования в Сервисном локомотивном депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный»

Показатель	Год		Структура (%)	
	2016	2017	2016	2017
Численность персонала всего, в т.ч.:	165	166	100%	100%
Среднее общее	67	53	40,61%	31,92%
Средне – профессиональное	54	61	32,72%	36,73%
Высшее профессиональное	15	24	9,1%	14,5%
Высшее непрофессиональное	18	12	10,9%	7,22%
Начальное профессиональное	11	16	6,67%	9,63%

Источник: [6]

Увеличение работников с высшим образованием является положительной динамикой в формировании кадрового состава. Также это свидетельствует о том, что сотрудники повышают свою профессиональную подготовку, переходя из одной категории в другую и накапливая при этом опыт. Также возросла категория работников со средним – профессиональным образованием на 7 человек или 4,01. Из этого можно сказать, что работники

целенаправленно получают образование в этой сфере, т.е. получают ту профессию, которую они хотят для того чтобы работать в данной организации, также это могут быть молодые специалисты. Но снизилась категория работников с высшим непрофессиональным образованием на 6 человек или 3,68% в 2016 категория работников с высшим образованием составило 18 человек, а в 2017 на текущий период 12 человек. Снизилось количество работников с средним общим образованием, возможно причиной в этом является увеличением работников в организации с высшем образованием. На 2016 год средним общим образованием было 67 человек, а на 2017 составило 53 человека, это на 14 меньше, чем в предыдущем году или на 8,69%, но на 2017 год увеличилось число работников с начальным профессиональным образованием 16, а в 2016 году было 11 человек. Возросло на 5 человек или 2,96%.

Необходимо провести количественный и качественный анализ в Сервисном локомотивном депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» «Дальневосточный», то есть, распределение сотрудников по полу и возрасту.

Проведем анализ численности персонала по полу и возрасту в таблице 5.

Таблица 5 – Распределение сотрудников по полу и возрасту

Показатель	Количество сотрудников		Структура, %	
	2016	2017	2016	2017
Численность работников всего	165	166	100%	100%
По полу:				
Мужчины	135	132	81,81%	79,51%
Женщины	30	34	18,18%	20,48%
По возрасту:				
18–25 лет	20	24	13,93%	14,45%
25–30 лет	47	47	28,48%	28,31%
31–45 лет	79	79	47,87%	47,59%
Старше 45 лет	19	16	9,69%	9,63%

Источник: [6]

В таблице 5, что касемо численности персонала по полу, то в организации больше мужчин, чем женщин. Причиной может послужить специфика работы, на тяжёлую работу женщин не берут, но всё равно среди рабочих основной категории есть женщины. Но по таблице можно заметить, что женщин на 2017 год на текущий период увеличилось на 4 человека или 2,3%. Мужчин на 2016 год было больше, чем на 2017. В 2016 – 135, а в 2017 – 132, это на 2,3 меньше, чем в 2016. Изменения были одинаковы среди мужчин и женщин на 2,3%. Что касается возраста, то на основании таблицы 5 можно сделать вывод, что в организации СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» больше по количеству работников от 31 – 45 лет, как в 2016 году доля составила 47,87%, так и 2017 на отчетный период 79 или 47,59% от общего количества человек. Это говорит о том, что в организации преобладают работники средних лет, что положительно влияет на работу организации, поскольку работники этого возраста более ответственные, опытные и работоспособные. Количество работников от 25–30 лет остался прежним с 2016 года 47 человек.

Произошел рост среди работников возрастной категории 18 –25 лет, на 2016 год было 20 человек, в 2017 на отчетный период уже составило 24 человек или 14,45%, на 4 (0,52%) человека больше, чем в 2016 году – 13,93% . Это свидетельствует о том, что организация привлекает молодые трудовые ресурсы. Доля работников старше 45 на 2017 год уменьшилось на 3 человека – 16 (0,06%), а в 2016 году было 19 человек. Можно сделать вывод, что увеличение трудового потенциала организации происходит за счет молодых сотрудников в возрасте 18– 25 лет.

Также проведем анализ численности персонала по стажу работы на 2016 - 2017гг. в таблице 6.

По длительности трудового стажа основная доля трудовых ресурсов организации являются сотрудники со стажем более 10 лет.

Их доля равна в 2016 году – 43,03%, в 2017 году – 42,17%, но при этом в 2017 году был небольшой спад. Это довольно опытные сотрудники, которые

уже знакомы со спецификой деятельности организации. Так как большая часть сотрудников организации были переведены с ОАО «РЖД».

На втором месте сотрудники со стажем от 3 до 10 лет, но в 2017 году такая категория работников снизилась на 3,86%.

На 2017 года прибавилось работников со стажем до 3 лет на 8 (4,72%) человек. Это могут быть молодые работники или студенты, только вышедшие с вуза.

Таблица 6 – Анализ численности персонала по стажу работы

Показатель	Количество сотрудников		Структура, %	
	2016	2017	2016	2017
Численность работников всего	165	166	100%	100%
По стажу работы:				
со стажем до 3 лет	29	37	17,57%	22,29%
со стажем от 3 до 10 лет	65	59	39,4%	35,54%
со стажем более 10 лет	71	70	43,03%	42,17%

Источник: штатная расстановка[6]

Наиболее ответственным этапом в анализе численности персонала является движения рабочей силы. Чрезмерное движение рабочей силы негативно сказывается на экономическом показателе организации:

- 1) увеличение затрат (обучение персонала, прием нового работника);
- 2) снижение производительности труда;
- 3) ухудшение качества работы.

Любая организация сталкивается с текучестью кадров. Для характеристики движения кадров и оценки стабильности используется коэффициенты оборота и текучести кадров. Чтобы определить коэффициент текучести кадров проведем анализ движения персонала в СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный», данные даны в таблице 7.

Можно сделать вывод, что на 2017 год составило 166 человек, это на 1 или на 0,61 больше по сравнению со среднесписочной численностью персонала

ООО «ЛокоТех – Сервис» в 2016 году. За 2016 год принято было больше сотрудников, чем на 2017 на 62 человека или 44,60%. Но при этом же численность работников которые уволились на 2016 год, было больше, чем на 2017 – 39 или 32,77%.

Таблица 7 – Анализа движения персонала в организации

Показатель	2016	2017	Отклонение 2016-2017гг	
			Абсол. откл	%
Численность работников на начало года	165	166	+1	0,61
Принято в течение года новых работников	139	77	-62	-44,60
Выбыло работников	119	80	-39	-32,77
по желанию	56	76	20	35,71
по организационным причинам	63	4	-59	-93,65
Коэффициент оборота по приему	0,842	0,463	-0,379	-45,01
Коэффициент оборота по выбытию	0,721	0,481	-0,24	-33,29
Общий оборот	1,563	0,944	-0,619	-39,60
Коэффициент текучести кадров	72,12	48,19	-23,93	-33,18

Источник: составлено автором на основе материала, представленных ООО «ЛокоТех – Сервис»

Такое значительное изменение было из-за переводов сотрудников в другие организации по этой же деятельности, только в другие города. Кто-то не согласился переезжать, и приняли решения окончательно уволиться, а кто-то был переведен. Коэффициент текучести кадров на 2016 год составил 72,12%, а на 2017 год снизился до 48,19%.

Текучесть кадров по сравнению со среднеотраслевыми значениями высокая, но ее снижение к концу периода говорит о том, что на предприятии принимаются меры к ее снижению.

Нормы текучести кадров в зависимости от сферы деятельности организации отличаются. При этом следует помнить, что в период становления

и развития организации коэффициент текучести может быть существенно выше нормы и это также нормально.

Также организацией используются различные виды процесса обучения. Их можно классифицировать по различным основаниям.

Таблица 9 – Матрица форм обучения Сервисном локомотивном депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный»

Категория персонала	Внешнее обучение		Внутреннее обучение	
	Развитие профессиональных компетенций	Развитие управленческих компетенций	Развитие профессиональных компетенций	Развитие управленческих компетенций
Руководители, специалисты	Подготовка по программам высшего образования	Активные методы обучения: Тренинги; Семинары; Бизнес игры	Внутри и меж организационные стажировки	
	Дополнительное профессиональное образование		Техническое обучение	Внутренние тренеры
Рабочие	Подготовка по профессии		Наставничество	
	Переподготовка, подготовка по второй профессии		Техническое обучение	
	Повышение квалификации по профессии		Профессионально – технические стажировки	
		Наставничество		

Источник: [3]

Анализ численности и структуры персонала свидетельствует о значимости качества подбора и найма.

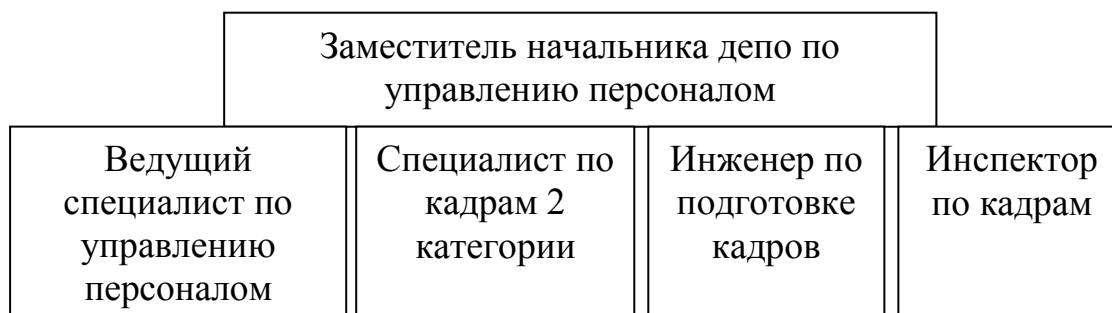
Если на входе системы допускаются недочеты и недоработки, это приводит к необходимости доведения качества персонала до оптимального уровня посредством переобучения, дополнительной адаптации, сокращения текучести кадров, и таким образом приводит к дополнительным затратам.

Анализ кадрового состава 2017 года подтверждает, что более качественный подбор персонала приводит к существенной экономии финансовых ресурсов предприятия т.к. человеческие ресурсы более соответствуют требованиям организации.

Этого можно исправить посредством совершенствования системы подбора и найма персонала.

Для организации работы с персоналом в СЛД «Сибирцево» ООО «Локо–Сервис» филиал «Дальневосточный» создан отдел кадров, который включает в состав 5 человек. Возглавляет данное отделение Заместитель начальника депо по управлению персоналом, который назначает и увольняет начальник депо. В его подчинении находится 4 сотрудник – Ведущий специалист по кадрам, Специалист по кадрам 2 категории, Инспектор по кадрам, Инспектор по подготовке кадров.

Организационная структура отдела кадров Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» представлена на рисунке 2.



Источник: [собственная разработка]

Рисунок 2 – Кадровая служба Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный»

Как видно из должностной инструкции кадрового отдела (см. Приложение В), ведущий специалист и его подчиненный занимается обработкой документов уже принятых работников. То есть совершенно упущен момент организации и проведения подбора и найма персонала. Тем самым открывается возможность закладывания ошибок в подборе персонала, что в дальнейшем обязательно скажется на дальнейшей работе организации.

Система управления персоналом состоит из восьми взаимосвязанных подсистем:

- 1) кадровая политика;

- 2) подбор персонала;
- 3) расстановка персонала;
- 4) адаптация персонала;
- 5) обучение персонала;
- 6) развитие персонала;
- 7) мотивация персонала;
- 8) оценка персонала.

Все отмеченные пункты в работе кадровой службы находятся в прямой зависимости от качества подбора персонала. Ошибки и недостатки в процессе подбора и найма сказываются на всей дальнейшей работе организации.

Хотя, одной из основных задач кадровой службы в данной организации является совершенствования работы по подбор, отбору и расстановки кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств, контролирует правильное использование работников в подразделениях предприятия.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением, в своей работе руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, приказами и распоряжениями по предприятию.

Необходимо отметить как положительную сторону, линейные руководители отдела непосредственно принимают участие в кадровой работе на этапах:

- 1) найм и отбор персонала;
- 2) адаптация;
- 3) подготовка отчётов;
- 4) создание кадрового резерва;
- 5) повышение квалификации персонала;
- 6) оценка работы работников;
- 7) изучение работников;
- 8) оценка персонала;
- 9) должностные инструкции.

То есть введение в должность производится кадровой службой и

руководителем соответствующего структурного подразделения. Работники знакомят со всеми основными положениями организации, а именно:

- краткое описание организации, её структура и системы управления, история Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный»;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о премировании за основные результаты хозяйственной деятельности.

Данное участие линейного руководителя можно считать «фильтром», который не допускает случайных людей, несоответствующих требованиям вакантных должностей.

Перед кадровой службой встает целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий труда. Основные цели и задачи кадровой службы Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» заключаются в создании такой системы набора кадров, которые бы максимально отвечала требованиям повышенного качества отбора каждого претендента на вакантное место.

В соответствии с целью кадровая служба ставит перед собой следующие задачи:

- 1) подбор, расстановка и воспитание кадров;
- 2) оформление и учет кадров;
- 3) обеспечение прав, льгот и гарантий работников общества;
- 4) контроль за состоянием трудовой дисциплины в обществе.

Цель кадровой службы Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» соответствует задачам, которые ставит перед собой организация. Для решения поставленных задач отдел кадров в частности осуществляет следующие функции:

- 1) формирует и ведет банк данных о количественном и качественном составе кадров, для определения наличия вакансии;
- 2) совместно с руководителями структурных подразделений

осуществляет подбор и отбор работников и вносит предложения об их назначении на должности;

Отдел кадров Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» имеет право запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников – мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.

Права, которыми наделен отдел кадров Сервисного локомотивного депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» выполняется должным образом.

2.2 Анализ системы подбора и найма персонала в организации Сервисное локомотивное депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный»

Основной задачей при подборе персонала в Сервисное локомотивное депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» является удовлетворение количественного и качественного компонента спроса на трудовые ресурсы для организации.

Процесс подбора персонала предназначен для обеспечения организации высококвалифицированным персоналом.

Цели процесса:

1. Оперативное и качественное закрытие имеющихся вакантных должностей.
2. Оптимизация затрат на привлечение необходимых специалистов.

Процесс подбора персонала для организации содержит следующие этапы:

1. Подача Заявки
2. Поиск кандидатов
3. Отбор кандидатов Заказчиком
4. Прием на работу
5. Закрытие Заявки

6. Контроль прохождения испытательного срока

На основании штатного расписания, с учетом планов развития организации, предлагаемых перемещений работников осуществляется планирование потребности в персонале.

Источник подбора персонала в СЛД Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» – внутренний источник покрытия потребности в персонале, так и внешний.

Внутренний источник для замещения вакантных должностей подразумевает использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей. Наиболее эффективным будет сначала использование возможностей внутреннего конкурса, а в случае отрицательного результата использовать внешний источник найма требуемых специалистов.

Основные внешние источники подбора персонала, которые использует ООО « ЛокоТех – Сервис»:

- 1.СМИ;
2. Размещение вакантных должностей на сайте FarPost.ru, SuperJob;
3. Центр занятости.

Предпочтение внешним или внутренним источникам удовлетворения потребности в персонале обычно зависит от особенностей ситуации. Например, для руководящей вакантной должности, организация использует внешний источник покрытия потребности. Поскольку кандидат закрывающую вакантную должность руководителя, ранее работал в данной организации, то он знает деятельность, специфику и ему легче адаптироваться на новом месте.

Прием персонала в организацию осуществляется за счет наличие вакантных должностей. В организации СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» вакантными были следующие должности:

- 1) бухгалтер;
- 2) ведущий инженер по подготовке производства;
- 3) ведущий специалист – руководитель группы по охране труда, промышленной безопасности и экологического контроля;

- 4) старший мастер участка производства;
- 5) слесарь – электрик по ремонту электрооборудования;
- 6) мойщик – уборщик подвижного состава
- 7) бригадир предприятий железнодорожного транспорта;
- 8) слесарь по ремонту подвижного состава (2 вакансии);
- 9) слесарь – ремонтник.

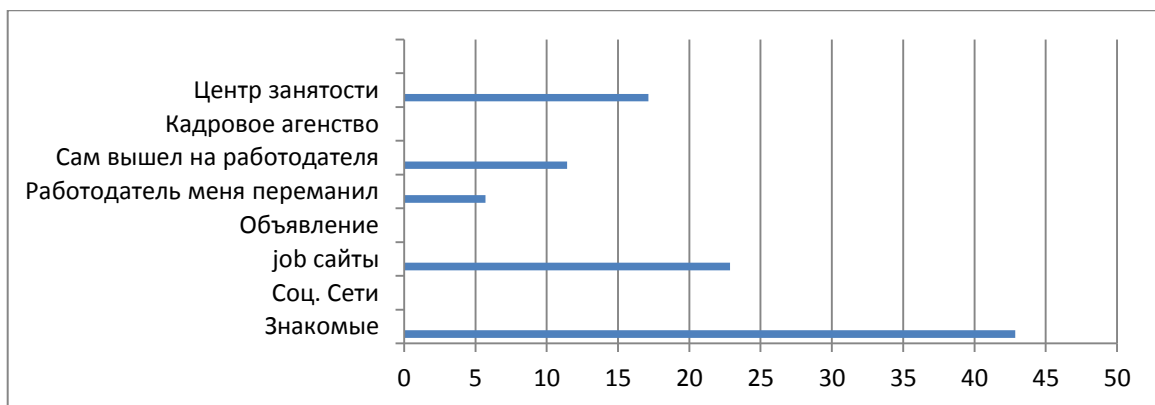
Из выше перечисленного видим, что вакансии принадлежат работникам, которые должны обладать существенными знаниями и навыками. От качества их подбора зависит успешность функционирования предприятия. Поэтому набор специалистов должен осуществляться на высоком профессиональном уровне. Это может быть обеспечено лишь с применением современных методов подбора персонала, отмеченных в разделе 1.3.

Проведя интервью у специалиста по кадрам выяснилось, что организация заинтересована в привлечении молодых специалистов. Такое привлечение происходит с помощью производственной практики и стажировки осуществляется привлечение молодых специалистов, которые являются ещё студентами или уже выпускниками вузов – прелиминаринг.

Такие «кадры» нуждаются в дальнейшем доведении их до необходимого уровня знаний профессии, овладения практическими навыками работы по специальности.

В ходе опроса работающего персонала были выявленные источники информации о существующих вакансиях. Данный опрос определил специфику поиска работы в данной организации. В опросе приняли участие 35 человек (рисунок 1).

Из проведённого опроса можно сделать вывод, что большая часть работников узнали вакантное место за счет знакомых, их составило 15 человек (42,86%), причиной может послужить небольшой населённый пункт и известность организации, а также job сайты – 8 человек (22,86%).



Источник: [собственная разработка]

Рисунок 1 – Анализ источников информации работников, которые были приняты на вакантное место работы

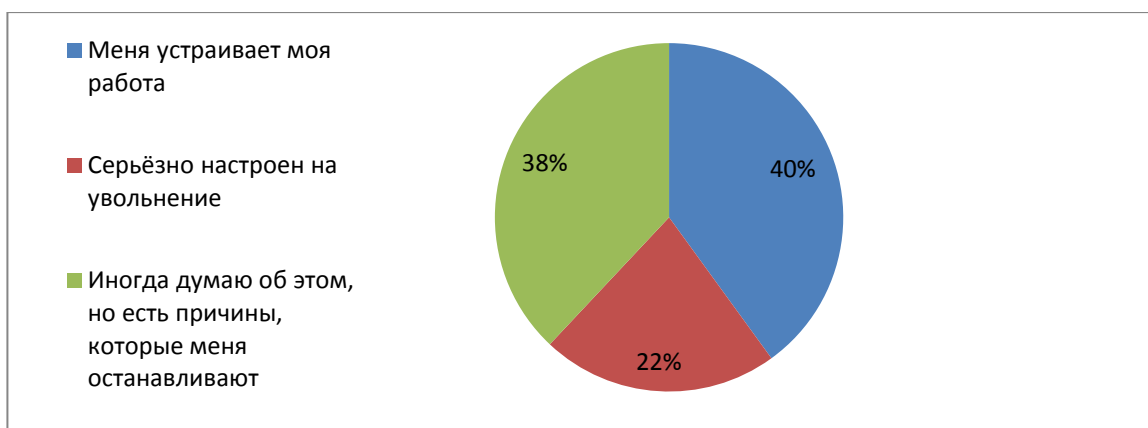
Есть те, которые ответили, что «работодатель меня переманил» – 2 человека (5,71%) или «сам вышел на работодателя» – 4 человека (11,43%), ну и также большой процент занимает «центр занятости» – 6 человек (17,14%). Этим можно сказать, что действительно организация использует такие внешние источники привлечения, как СМИ, размещение вакантных должностей на сайте и центром занятости.

Принятие работников через знакомых больше всего, для определения эффективности этого метода, было проведено интервью у специалиста по персоналу, которое показало, что больше текучесть происходит среди тех, кто был принят за счет знакомых. А работники, которые были приняты со стороны, продолжают работать в данной организации.

Был проведён анонимный опрос среди работающих в СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис», который определил среди опрошенных, сколько человек думаю об увольнении с организации. В опросе приняли участие 50 человек (рисунок 2).

Из проведенного опроса можно сделать вывод, что процент среди опрошенных устраивает работа, их составило 20 человек (40%). 19 человек иногда задумываются об увольнении и среди «серьёзно настроенных на

увольнение». Опрос показал, что есть люди, которые хотят или задумываются об увольнении.

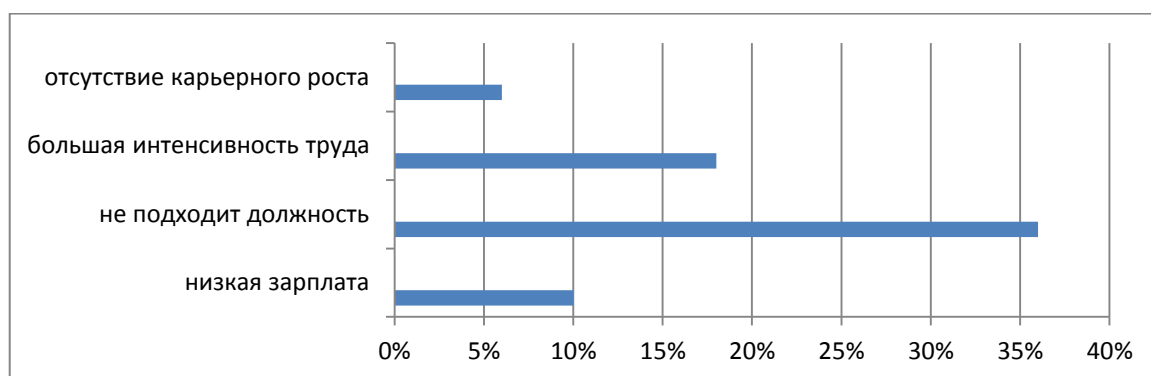


Источник: собственная разработка

Рисунок 2 – Анализ определения количества работников, желающих уволиться

В организации нет анкеты, которая бы определяла причину увольнения работников, поэтому чтобы определить существующую причину, проведен опрос среди этих же 50 человек среди основной категории работников (рисунок 3). Каждому был предоставлен опрос с такими перечнями как:

- 1) низкая зарплата;
- 2) не подходит должность;
- 4) большая интенсивность труда, устаю;
- 5) отсутствие карьерного роста.



Источник: [собственная разработка]

Рисунок 3 – Определения причин увольнения работников в организации СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис»

Из проведённого опроса можно сделать вывод, что основной проблемой является понимания самого человека, что ему не подходит должность. 18 человек (36%) ответили, что им не подходит должность.

Такой исход связан потому, что к системе подбору персонала, относятся довольно-таки несерьёзно, это больше относится к вакансиям основного рабочего.

В данной организации основным методом найма кандидатов на вакантную должность является собеседование и анкетирование.

Кандидат на вакантную должность проходит первичный отбор по резюме и два этапа собеседования: первый этап с руководителем отдела кадров, а второй с непосредственным руководителем. Отобранный после второго этапа собеседования кандидат выходит на испытательный срок, проходит стажировку развития профессиональных навыков и обучение в период не более 30 дней. По итогам стажировки и обучения кандидата непосредственный руководитель принимает решение о приеме на работу, согласуясь с начальником депо, сообщает о решении кандидату.

Из общего количества претендентов на должность в СЛД Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» в процессе собеседования с претендентами, в ходе беседы происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Основной целью при собеседовании заключается – выяснении заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он её выполнять. Собеседование проводят Начальник отдела, Заместитель начальника депо по управлению персоналом в зависимости от категории принимаемых сотрудников, если проводится собеседование с претендентом на руководство, то в этом случае проводит собеседование Начальник депо. Если человек претендует на низко стоящую должность, то в организации инспектор по кадрам направляет кандидата к мастеру участка, с которым проводит собеседование[3].

Методом интервью, выяснилось, что в организации на руководящую должность происходит подбор внутренним источником и это положительно

сказывается для организации. Поскольку на текущий период нет вакансии на руководящую должность, большая текучесть кадров происходит среди основных рабочих организации, но в организации отсутствует подбор на конкурентной основе, то есть кто первый обратился, того и берут.

Также обязательной процедурой является проверка рекомендаций по прежним местам работы кандидата. Этот этап предназначен для того, чтобы обезопасить организацию от безответственных сотрудников.

Наем персонала на работу в Сервисное локомотивное депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» представляют собой систему мероприятий по привлечению именно специалистов, которые соответствуют характеристикам организации, соответствующие требованиям кандидаты получают предложение о найме и информацию о списке документов, которые необходимо предоставить для заключения трудового договора[3].

Но как видно по опросу, эта система мероприятий по привлечению кадров, не совсем хорошо развита, поскольку большая часть ответили, что не подходит им должность, на которой они работают и думаю об увольнении.

При приеме на работу в Сервисное локомотивное депо Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» необходимы следующие документы:

- 1) паспорт;
- 2) трудовая книжка;
- 3) ИНН и СНИЛС;
- 4) документ воинского учета;
- 5) документ об образовании.

Перед заключением трудового договора, сотрудник пишет заявление о приеме на работу. Далее инспектор по кадрам регистрирует заявление в Журнале регистрации заявлений работников. На основании заключения трудового договора издается приказ о приеме сотрудника на работу, который регистрируется специалистом отдела кадров в Журнале регистрации приказов.

Специалист отдела кадров делает запись о приеме на работу в трудовую книжку работника, а также вносит сведения в Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей в них.

При найме сотрудника на вакантную должность подписывается согласие Начальником депо и Заместителем начальника депо по управлению персоналом, а далее согласие отправляется Заместителю директора филиала «Дальневосточный» только ему принадлежит окончательный выбор того или иного человека из предлагаемых кандидатов на должность, но так таковых конкурсных отборов в организации мало.

При приеме на работу в СЛД Сибирцево ООО «ЛокоТех–Сервис» филиал «Дальневосточный» работодатель использует право установления испытательного срока на основании ст. 70 ТК РФ.

Также работодатель имеет право и должен проверить профессиональную пригодность кандидата следующими способами:

- анализом представленных документов;
- собеседованием;
- анкетирование;
- установлением испытательного срока;
- прохождением стажировки;
- прохождением предварительного медицинского осмотра.

Если трудовой договор оформляется впервые, то трудовую книжку и СНИЛС оформляет филиал.

У всех сотрудников СЛД Сибирцево ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» имеются должностные инструкции. Все должностные инструкции разработаны исходя из задач и функций, в соответствии со штатным расписанием филиала, соблюдением требований законодательства.

Должностные инструкции составляются по штатной должности, предоставляется работнику под расписку при заключении трудового договора, также при перемещении на другую должность или при временном исполнении обязанностей по должности.

Подробные должностные инструкции позволяют осуществлять подбор на каждую конкретную вакансию при помощи соответствующих методов тестирования или деловых игр.

2.3 Мероприятия по совершенствованию системы подбора и найма персонала в организации

Проведенный анализ системы подбора и найма персонала позволяет утверждать, что она неэффективна. Рекомендуемая процедура подбора и найма кадров для данной организации должна состоять из следующих этапов:

- 1) уведомление о вакансии (составление заявки);
- 2) привлечения кандидатов;
- 3) изучение резюме и документов кандидата;
- 4) предварительная отборочная беседа со специалистом отдела кадров;
- 5) ознакомление кандидата с должностной инструкцией и требованиям к работе;
- 6) оформление бланка заявления и анкеты;
- 7) тестирование, деловые игры, практика;
- 8) собеседование с руководителем;
- 9) принятие решения о найме.

Как выяснилось, то в данной организации нет анкеты для увольняющегося сотрудника. Для этого была разработана и предложена такая анкета (Приложение Б).

Рекомендации, которые способствуют совершенствования системы подбора и найма персонала в организации:

1. При приеме на работу необходимо применять тестирование кандидатов, полученные отрицательные ответы, заставят руководителей более тщательно проводить собеседование.

2. Необходимо разработать подборные должностные инструкции и критерии, предъявляемые к работе (можно обратиться для этого в консалтинговую фирму). Знакомить претендентов с должностными

инструкциями и с критериями, предъявляемыми к конкретной работе, в самом начале процесса отбора кандидатов. Предлагаемый подход основан на том, что работник, который хочет занять рабочее место, не совсем четко представляет характер будущей работы и свои должностные обязанности, и необходимо подробно ознакомить его с условиями его будущей работы.

Это позволит претенденту заранее сделать для себя выводы относительно того хочет ли он работать в этой организации.

Принимать соискателей на должность на конкурсной основе, в данной организации прием осуществляется по принципу «кто первый обратился». Если кандидат устраивает организацию по формальным критериям, то ему сразу же предлагают заключить трудовой договор. Такая практика лишает предприятие найма на работу более квалифицированных, более подходящих организации работников, обладающих хорошими профессиональными и личными качествами. Необходимо принимать на работу на конкурсной основе, что позволит принять в организацию более подходящего работника. Для этого необходимо выделить промежуток времени (например, одна неделя), в течение которого проводится оценка и сравнение обратившихся кандидатов друг с другом. И только после этого необходимо принимать окончательное решение о приеме данного кандидата на должность.

С целью совершенствования системы подбора кадров на вакантные должности в организации предлагается приоритет отдавать лучше внутренним источникам подбора персонала для руководящей должности

Что касается внешних источников, то расширить источники подбора персонала, имеющиеся:

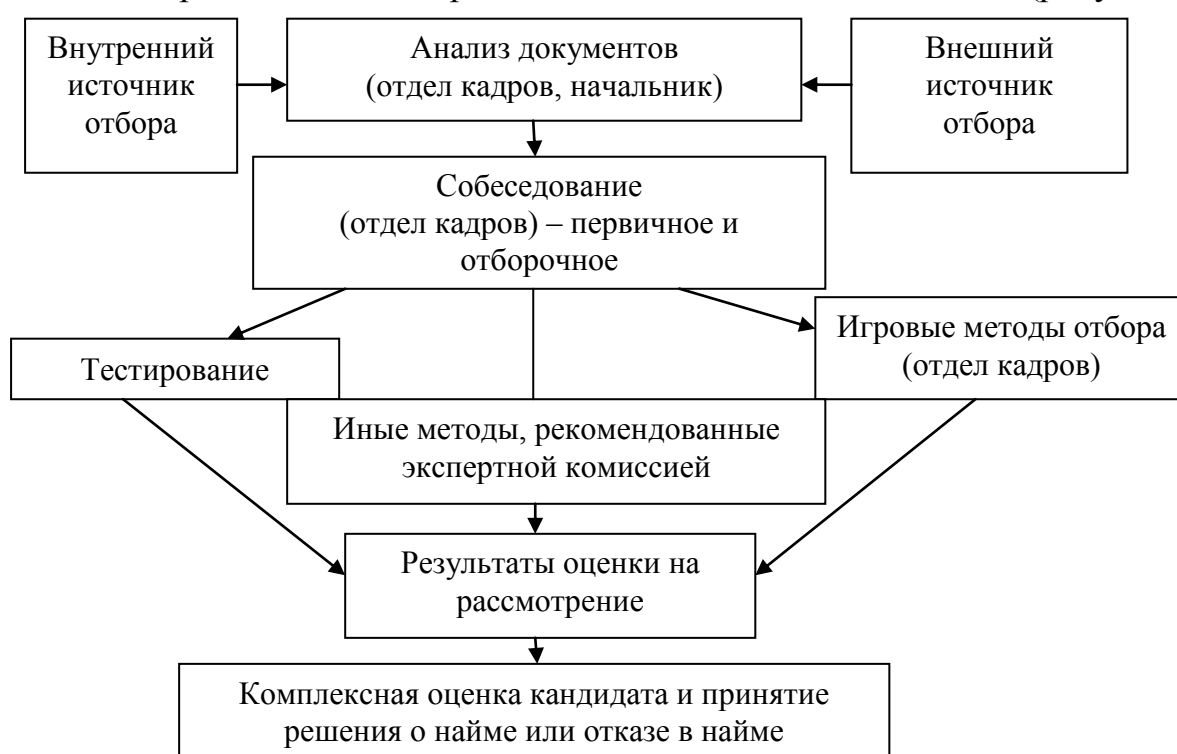
1. СМИ;
2. Размещение вакантных должностей на сайте FarPost.ru, SuperJob;
3. Центр занятости.

Для привлечения кандидатов нужно задействовать дополнительные источники, такие как участие в ярмарках вакансий, взаимодействие с учебными заведениями для привлечения студентов для подработки, сайт организации,

собственная база данных.

Также для эффективного процесса подбора и отбора персонала проводить тщательный отсев, поскольку он снижает последующую текучесть кадров. Не следует закрывать вакансии по принципу «хоть кто-то, чем никого», лучше потратить время, но найти ответственного, знающего свое дело сотрудника, чем каждый месяц трудоустраивать нового.

Так как в организацию устраиваются больше по знакомству, то с целью совершенствования системы найма кадров на вакантные должности, в организацию предлагается внедрить модель комплексного подхода (рисунок 1).



Источник: собственная разработка

Рисунок 1 – Модель комплексного подхода найма персонала

На рисунке видно, что как для кандидатов внешнего источника найма, так и внутреннего представлена комплексная модель, в этом комплексном подходе кроме анкетирования применяются такие метод как тестирования кандидата и игровые методы найма, позволяющие выбрать и оценить достойных претендентов на вакантную должность.

Комплексный подход способствует системе оценки деятельности отдела кадров в области подбора и найма персонала, улучшению технологий

проведения личных собеседований, а также методов выявления дезинформации, неискренности в процессе личного собеседования.

С экономической стороны использование этого комплексного подхода в практике организации увеличит эффективность, экономия на обучения вследствие подбора уже профессионально подготовленных кадров.

Внедрение предложенной системы отбора позволит;

- 1) более тщательно подбирать квалифицированный персонал;
- 2) более точно определить личностные и профессиональные качества претендентов, особенности их характера и создаст более дружный и сплоченный коллектив, обеспечит более стабильную работу не только отдела, в который подбирается рабочий, но и организации в целом;

- 3) освоить современные методы отбора и подбора персонала.

Полезность предлагаемых методов совершенствования системы подбора и отбора персонала можно определить по следующим показателям:

- 1) уровень текучести кадров среди новых работников;
- 2) уровень дисциплинарных нарушений среди новых работников;
- 3) уровень производственного травматизма среди новых работников;
- 4) уровень ошибок и брака, создаваемых среди новых рабочих.

Предложенные направления усовершенствования позволит сделать отбор рабочих кадров в организации более эффективным.

Для проведения более эффективного собеседования в организации среди основных рабочих, предлагается добавить такую практику, которая определит профессиональные качества кандидата:

- 1) определить, что за прибор/инструмент предоставил эксперт;
- 2) выявить причину поломки;
- 3) срок ликвидации поломки и способ её устранения.

Для молодых кандидатов, только пришедших с вузов, улучшить систему наставничества в организации:

- 1) проведение конкурсов на звание «Лучший наставник организации/подразделения». Данные конкурсные мероприятия организуется с целью

повышения эффективности работы с молодыми специалистами, а также повышению эффективности воспитательной работы. Положением о конкурсе необходимо определить оценочные критерии работы наставника, методику определения победителя, меры поощрения лучших наставников;

2) организация «Дней наставников», включающих в свою программу выступление начальников подразделений, обмен опытом работы, поощрение лучших наставников;

3) моральное поощрение молодых специалистов за отличную работу – вынесение благодарности наиболее отличившихся молодых специалистов.

Таким образом, несмотря на наличие некоторых проблем в процессе подбора и отбора персонала, в случае реализации предложенных мероприятий эффективность работы организации возрастет.

Заключение

Система подбора и найма персонала – важное направление в работе организации, именно от компетентности персонала, его профессиональных и личностных качеств зависит стабильное развитие организации. В связи с этим возникает потребность создания и использования на предприятиях современных и эффективных систем подбора и найма персонала.

Сам процесс состоит из целой серии ступеней выбора различных методов, где каждая последующая ступень отсеивается из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов.

В данной выпускной квалификационной работе была описана система подбора и найма персонала в организации, а также рассмотрены следующие задачи:

1) опираясь на основные положения базисных концепций, также используя практический опыт зарубежных и отечественных организаций, исследованы теоретические аспекты подбора и найма персонала;

2) проанализирована система подбора и найма персонала в организации, выявлена проблема, возникающая в процессе подбора работников;

3) разработаны предложения по совершенствованию системы подбора и найма персонала в Сервисном локомотивном депо «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный».

В ходе исследования теоретических аспектов подбора и найма персонала, можно сказать, что подбор персонала – это начальный этап процесса привлечения кандидата, а также оценка и найм персонала, которые обладают теми качествами и компетенциями, которые необходимы в данной организации.

Процедура найма персонала является заключительным и решающим этапом в цепочке «подбор–отбор–найм», представляет собой совокупность мероприятий по подбору, отбору и приему персонала из внутренних и внешних источников для удовлетворения потребности организации в работниках.

Основные подходы к понятию «найм персонала» рассмотрены в работах В.Р. Веснина, А.Я. Кибанов, Н.Н.Иванниковой, они приходят к выводу, что

найм персонала в организации представляет собой совокупность мероприятий по подбору, отбору и приему персонала из внутренних и внешних источников для удовлетворения потребности организации в работниках.

Проведенный анализ сравнения отечественного и зарубежного метода подбора и найма персонала позволил выделить основные критерии и методики, этим можно отметить, что в разных странах подходы к поиску и отбору персонала заметно отличаются.

Российские организации придерживаются американской модели системы подбора и найма персонала.

В ходе практического исследования проанализирована система подбора и найма персонала, на примере такой организации, как СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный». По данным результатам исследования можно отметить, что система подбора и найма персонала в ООО «ЛокоТех – Сервис» неэффективна и требует усовершенствования.

Проблемы, возникающие в процессе подбора работников в организации заключаются в:

1) в должностных инструкциях: кадровый отдел не прописал такой подпункт, как подбор персонала, то есть совершенно упущен момент организации и проведения подбора и найма персонала. Тем самым открывается возможность закладывания ошибок в подборе персонала, что в дальнейшем обязательно скажется на дальнейшей работе организации;

2) организация осуществляет подбор кадров по стандартным методам: изучение резюме, собеседование и проверка рекомендаций по прежним местам работы;

3) отсутствию комплексного подхода к системе подбора и найма персонала;

4) подбор осуществляется по принципу «кто первый обратился», а также «за кого первого попросили».

Для эффективности процесса подбора персонала, успешной системы найма кандидатов, а также в связи с расширением сферы деятельности предлагается:

- 1) усовершенствование системы найма персонала;
- 2) разработать технологию модели комплексного подхода к найму персонала;
- 3) для проведения более эффективного собеседования в организации среди основных рабочих, предлагается добавить небольшое практическое задание, которое определит профессиональный потенциал будущего работника.

Предложенная система позволит сделать процесс найма персонала в организации более целевым и эффективным, что предоставит организации дополнительные возможности для расширения системы подбора и найма персонала.

Практическая значимость основных положений и результатов в работе заключается в том, что они могут быть использованы отделом кадров организации СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» и его менеджментом в процессе текущего и стратегического управления персоналом.

Внедрение предложенной системы подбора и найма персонала позволит:

- 1) более тщательно подбирать квалифицированный персонал;
- 2) освоить новые, современные методы подбора и найма персонала;
- 3) глубже выявить профессиональные качества претендента;
- 4) сформирует более сплоченный коллектив, что обеспечит более стабильную работу не только отдела, в который подбирается работник, но и самой организации в целом.

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены, а цель достигнута.

Список использованных источников

1. Устав ООО «ЛокоТех – Сервис» от 05.07. 2016г. № 5
2. Положение об утверждении «Регламентации подбора персонала». Утверждено приказом ООО «ЛокоТех – Сервис» от 30 июля 2015г. № ДВ/0225ПР
3. Положение об организации и проведении технического обучения с работниками структурных подразделений ООО «ЛокоТех – Сервис». Утверждено приказом ООО «ЛокоТех – Сервис» от 29 декабря 2014г. № 645кр.
4. Положение об утверждении и введении в действие «Регламента адаптации персонала» филиала «Дальневосточный» ООО «ЛокоТех – Сервис». Утверждено приказом ООО «ЛокоТех – Сервис» от 20 июля 2016г. № ДВ/727ПР
5. Штатное расписание СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» по состоянию на 10.05.2018г.
6. Штатная расписание СЛД «Сибирцево» ООО «ЛокоТех – Сервис» филиал «Дальневосточный» по состоянию на 2016 – 2017 гг.
7. Авруцкая С.Г. Современные методы отбора персонала в России / С.Г. Авруцкая // Успех в химии и химической технологии. – 2014. – №4. – С. 107– 109.
8. Александрова, Н.А. Основы кадровой политики и кадрового планирования/ Н.А. Александрова, Л.А.Васильцова, Н.Б. Фатеева// Екатеринбург: УрГАУ. – 2014. –228с.
9. Бунатян, А.Н. Методологические аспекты подбора персонала в современных условиях/ А.Н Бунатян// Вестник Университета Российской академии образования. – 2010. –№3.– С. 123 – 129.
10. Бунатян, А.Н. Этапы и место отбора персонала в общей системе управления персоналом/ А.Н. Бунатян// Интеграл. – 2010. – №4(54). – С. 87 – 91.
11. Бурда, Г.П. Методы оптимальных решений и теория игр: учебное пособие для вузов / А.Г. Бурда // Краснодар. – 2011.

12. Бухалков, М.И. Управление персоналом/ М.И. Бухалков// М.: Инфра-М. – 2009. – 367с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика/В.Р. Веснин// Кнорус. – 2009. – 520.
14. Волкова, Т.Р. Системный подход к подбору персонала / Т.Р. Волкова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №2. – С.51-61.
15. Волобуев, М.И. Алгоритм поиска и подбора персонала: практический опыт/ М.И. Волобуев // Управление развитием персонала. – 2008. – №2.
16. Вялова, Л.М. Рекомендательное письмо, характеристика и отзывы: составление и оформление/ Л.М. Вялова // Справочник кадровика. – 2006. – №3. – С.49.
17. Герасимов, Е.С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса / Е.С.Герасимов // Экономика. – 2011. – №2. – С. 184 – 186.
18. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник/ А.В. Дейнека// М.:Дашков и К. –2010. –264с.
19. Демина, Н.В. Специфика системы отбора персонала в американских компаниях/ Н.В. Демина // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. – 2015. – №8. – С. 71 –75.
20. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: учебное пособие / И. Б. Дуракова//Москва: ИНФРА–М, 2011. – 545 с.
21. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин// Москва: издательство Инфра-М, 2011. – 352с.
22. Жариков, В.В. Инновационные технологии отбора персонала / В.В. Жариков, М.А. Лыжникова // Управление персоналом. – 2014. – №21. – С.71–79.
23. Зелинская, М.В. Ресурсы активизации развития региональной экономической системы / М.В. Зелинская, С.А. Чернявская // Бизнес в законе.– 2012. – № 1. – С. 208-214.

24. Зелинская, М.В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии / М.В. Зелинская, Е.С. Пронин // Научный журнал КубГАУ. – 2015 – № 108. – С. 6–8.
25. Иванникова, И.С. Зарубежный и отечественный опыт поиска и отбора персонала/ И.С. Иванникова // Проблемы. – 2014. – С. 149 – 150.
26. Иванникова Н.Н. Управление персоналом// Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелев//М.: Научная книга. – 2009. – 129с.
27. Иванов, Г.В. Технология применения метода интервью при отборе персонала / Г.В. Иванов // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №6. – С.100–109.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: практикум/А.Я. Кибанов//М. Экономика. – 2015. – 231с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб / А.Я. Кибанов//М.– 2009. –191 с.
30. Кузнецова, Н.В. Оценка потребности в персонале / Н.В. Кузнецова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – №4. – С. 45–54.
31. Куцивол, В.А. Японский опыт управления персоналом / В.А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005. – №7. – С. 22–26.
32. Лапин, А. Формирование системы управления персоналом/А.Лапин// М. Наука. – 2010. – 342с.
33. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2008. – 679с.
34. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян// М.: Издательство Юрайт.– 2014. – 378 с.
35. Мосейкин, Ю.Н. Стратегическое планирование. Курс лекций: Учебное пособие/ Ю.Н. Мосейкин// М.: Изд-во РУДН. –2009. – 80 с.
36. Пархимчик, Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик//Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. – 128 с.

37. Перцова, Н. Как управлять текучестью персонала/ Н. Перцова// Секрет фирмы. – 2008. –№9.
38. Петрова, Л.Н. Инновационные подходы к кадровой службе организации/ Л.Н. Петрова//Молодёжь и наука. – 2014. – №2.
39. Подбор сотрудников// Учебное пособие: Пер.с англ. М.: ДеКа. – 2007. – 499 с.
40. Рыжкова, Т.Ю. Определение качественной и количественной потребности в персонале / Т.Ю. Рыжкова // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – №2. – С. 30–41.
41. Сафронова, А.В. Опыт российских и зарубежных предприятий по подбору, отбору и найму персонала / А.В. Сафронова, Д.Р. Бабченкова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 8–8. – С. 103 – 105.
42. Сидарчук, А.П. Методы оценки и принятия решения о приеме кандидата на работу/ А.П. Сидарчук// Московское научное образование. – 2011. – 5(9). – С. 118 – 127.
43. Силин, А.Н. Управление персоналом / А.Н. Силин // Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень: ТГУ. – 1994. – С. 54–55.
44. Система отбора персонала в США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://globalteka.ru/books/doc_details/975.
45. Тананов, В.М. Использование автоматизированных систем психодиагностики при отборе персонала / В.М. Тананов // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №2. – С. 42 – 50.
46. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента/В.В.Травин, В.А.Дятлов. – М.:Дело. – 2014. – 20с.
47. Торшин, В.Н. Подбор и обучение кадров: зарубежный опыт / В.Н. Торшин // Народное образование. – 2012. – №3. – С. 145 – 149.
48. Фатеева, Н.Б. Важный фактор конкурентоспособности персонала/ Н.Б. Фатеева// Аграрный вестник Урала. – 2012. – 10–2.

49. Шешня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шешня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа». – 2007. – 718с.
50. Matthew J.B. «Getting the Right People on the Bus»: Recruitment, selection and integration for the branded organization// *European Management Journal*.–2016.–Vol.34, №2.–P.114–124.
51. James A.B. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research//*Human Resource Management Review*. – 2008. – Vol. 18, №3. – P. 103 – 118.
52. Leroy H. How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion//*Human Resource Management Review*. – 2017. – Vol. 28, № 3. – P. 289 – 303.
53. Perrigot R. Using Websites to Recruit Franchisee Candidates// *Journal of Interactive Marketing*. – 2018. – Vol. 42. – P. 80 – 94.
54. Phillip W.B. Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations// *Computers in Human Behavior*. – 2008. – Vol. 24, № 6. – P. 2992 – 3001.
55. Pastor I. Increasing an Organization's Attractiveness by Promoting its Reputation During the Recruitment Interview Process// *Procedia Economics and Finance*. – 2012. – Vol. 3. – P. 415 – 419.
56. Ogunfowora B. The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence// *The Leadership Quarterly*. – 2014. – Vol. 25, № 3. – P. 528 – 543.
57. Collins J. Recruitment, Evaluation, and Selection// *HR Management in the Forensic Science Laboratory*. – 2018. – P. 203 –226.
58. Rudolf K. Impact of different recruitment strategies on accelerometry adherence and resulting physical activity data: A secondary analysis// *Preventive Medicine Reports*. – 2018. – Vol. 10. – P. 76 – 81.
59. Einolander J. New Tools to Help in the Recruitment Process// *Procedia Manufacturing*. – 2015. – Vol. 3. – P. 653 – 659.

60. Финансовые результаты ООО «ЛокоТех – Сервис» [Электронные ресурс]. – Режим доступа: http://www.rus-economy.ru/railway_company_financial_profile/tmh-service-financial-reports/
61. О компании ООО «ЛокоТех – Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.locotech.ru/about/>
62. История развития ООО «ЛокоТех – Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.locotech.ru/about/holding/>
63. Миссия, ценности и цели ООО «ЛокоТех – Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.locotech.ru/about/mission/>
64. Сервисное обслуживание ООО «ЛокоТех – Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.locotech.ru/services/14/>

Приложение А



ОГРН
1107746515887

Филиал «Дальневосточный»
СЛД «Сибирцево»

692522, Приморский край, г. Уссурийск, ул.
Тупиковая, 1

АНКЕТА КАНДИДАТА

на вакансию

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____

Дата и место рождения _____

Паспортные данные: серия _____ № _____ дата выдачи _____

Кем выдан _____

Адрес постоянного места регистрации/временного: индекс _____ Адрес _____

Адрес фактического проживания: индекс _____ адрес _____

Телефон (домашний, служебный) _____

Мобильный _____, e-mail _____

Гражданство _____

Семейное положение: _____

Ближайшие родственники (супруги, дети, родители):

Дата, месяц, год рождения	Степень родства	Фамилия	Имя	Отчество	Место фактической работы/учебы/проживания

Образование: Базовое образование:

Период обучения	Учебное заведение, факультет (указать полное наименование)	Форма обучения	Специальность, квалификация

Дополнительное образование:

Период обучения	Учебное заведение, факультет	Форма обучения	Специальность, квалификация

Тренинги и курсы пройденные

Вами _____

Знание иностранных языков (язык, степень владения) _____

Навыки работы на компьютере (укажите названия программных продуктов, которыми уверенно владеете).

Сведения о профессиональной деятельности (за последние 10 лет)

Дата, месяц и год		Название организации, тип деятельности	Должность, должностные обязанности (если Вы не указали в резюме), причина увольнения	Адрес организации, телефон
приема на работу	увольнения			

С кем из близких или знакомых необходимо связываться в экстренных случаях?

Фамилия, имя, отчество	Контактный телефон

Водительские права: категория «В» год получения

Имеете ли Вы судимости или административные наказания?

Имеете ли Вы инвалидность? Если да, какая степень?

Каков минимальный уровень Ваших зарплатных ожиданий?

Кто может дать Вам рекомендацию?

Фамилия, имя, отчество	Место работы, должность	Контактный телефон

Против получения дополнительной информации обо мне, изучения и проверки моих персональных данных, деловых и личных качеств не возражаю.

Дата _____ г. Подпись _____

Являетесь ли Вы учредителем (акционером, участником) юридических лиц? _____

Что является для Вас наиболее важным при выборе работы в настоящее время?

Какие Ваши качества, знания и навыки могут быть наиболее ценными для ООО «ЛокоТех-Сервис»? _____

Какие сложности в адаптации на новом месте работы Вы предвидите?

Какие три главные задачи (личные и/или профессиональные) Вы хотели бы решить в течение предстоящего года? _____

Ваше отношение к сверхурочной работе? _____

Ваше отношение к командировкам? _____.

Есть ли у Вас родственники, работающие в нашей компании? _____

Откуда Вы узнали о вакансии в нашей компании? (Интернет, СМИ, знакомые, родственники)

Дата _____ г.

Подпись

Собеседование в ДЭБ

ФИО ответственного работника

Дата

Подпись

Приложение Б



Филиал «Дальневосточный»

СЛД «Сибирцево»

692522, Приморский край, г. Уссурийск, ул. Тупиковая, 1

ОГРН 1107746515887
ИНН 7704758153

Анкета для увольняющегося сотрудника

Пожалуйста, укажите причину Вашего ухода и при необходимости комментарии.
Мы будем Вам признательны за предоставление информации.

ФИО _____ Дата заполнения _____

Подразделение _____ Город _____

Должность _____

Стаж работы до 3 мес. 3-6 мес. 6 мес.- 1 год 1-2 года более 2х лет

ФИО начальника депо _____

Инициатор увольнения (по чьей инициативе расторгается трудовой договор):
 руководитель по собственному желанию по соглашению сторон

Причина	Ответ	Комментарии
отсутствие перспектив карьерного роста/ нашел лучшие карьерные возможности	<input type="checkbox"/>	
конфликт в коллективе/плохая атмосфера в коллективе	<input type="checkbox"/>	
взаимоотношение с начальником	<input type="checkbox"/>	
удаленность /неудобное расположение места работы	<input type="checkbox"/>	
неудовлетворенность графиком работы	<input type="checkbox"/>	
желание сменить сферу деятельности/ желание работать по специальности	<input type="checkbox"/>	
неудовлетворительный уровень обучения/ квалификации	<input type="checkbox"/>	
Если среди перечисленных выше причин, ни одна не подходит, пожалуйста, напишите реальную причину увольнения:		

Спасибо, что Вы согласились принять участие в опросе

Приложение В

Должностные инструкции работников отдела кадров

Ведущий специалист по управлению персоналом:

- 1) осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях, за соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;
- 2) осуществляет выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности, других видов справок;
- 3) осуществляет работу в 1–С Предприятие (раздел Кадровый учет);
- 4) готовит графики отпусков (печать с раздачей по цехам, свод всех графиков в единый);
- 5) готовит помесичный анализ отпусков ремонтных подразделений депо, учащихся заочно, отпусков без сохранения заработной платы, предоставления отпусков по вредности и за ненормированный рабочий день. Ведет данный анализ нарастающим итогом;
- 6) оформляет приказы на отпуска (учебные, ежегодные, без содержания, предусмотренные Коллективным договором ООО «ЛокоТех–Сервис» и пр.);
- 7) осуществляет контроль за исполнением графиков отпусков;
- 8) ведет учет отвлечений работников депо, занятых на работах с вредными условиями труда;
- 9) ведет табель учета рабочего времени работников отдела по управлению персоналом. Осуществляет проверку табелей учета рабочего времени по участкам;
- 10) готовит приказы на работу в выходной день, приказы на изменение графика рабочего времени;
- 11) формирует документы, отчеты в пределах своей компетенции по запросу начальника депо, сотрудников филиала.
- 12) выполняет разовые поручения начальника отдела по управлению

персоналом и социальным вопросам;

13) ведет учет и готовит приказы о предоставлении дополнительных дней отдыха работникам, имеющим на иждивении детей–инвалидов;

14) подготовка приказов о предоставлении дополнительных дней отдыха за сдачу крови и ее компонентов.

Специалист по кадрам:

1) обеспечивает ведение кадрового делопроизводства;

2) осуществляет работу в 1–С Предприятие (раздел Кадровый учет);

5) оформляет приказы на отпуска (учебные, ежегодные, без содержания, предусмотренные Коллективным договором ООО «ЛокоТех – Сервис» и пр.);

6) осуществляет контроль за исполнением графиков отпусков;

7) ведет учет отвлечений работников депо, занятых на работах с вредными условиями труда;

8) ведет табель учета рабочего времени работников отдела по управлению персоналом. Осуществляет проверку табелей учета рабочего времени по участкам;

9) готовит приказы на работу в выходной день, приказы на изменение графика рабочего времени;

10) формирует документы, отчеты в пределах своей компетенции по запросу начальника депо, сотрудников филиала;

11) выполняет разовые поручения начальника отдела по управлению персоналом и социальным вопросам;

Инженер по подготовке кадров:

1) организует профессиональное обучение рабочих и постоянное повышение квалификации руководящих работников и специалистов (подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих кадров на производстве, технических школах, экономическую учебу, практическое обучение школьников и молодых специалистов в период прохождения ими стажировки, а также производственной практики студентов и учащихся);

2) исходя из потребности депо в квалифицированных кадрах, разрабатывает проекты перспективных и годовых планов подготовки кадров, повышения квалификации и мастерства, работающих с необходимыми обоснованиями и расчетами, составляет графики направления руководящих работников и специалистов в учебные заведения для повышения квалификации в соответствии с утвержденными планами, контролирует их выполнение.

3) участвует в работе по профессиональной ориентации молодежи, а также в разработке учебно–методической документации (учебных планов и программ, пособий и рекомендаций, расписаний занятий в учебных группах и т.д.);

4) контролирует систематичность и качество проводимых занятий, соблюдение сроков обучения, выполнение учебных планов и программ, правильность ведения установленной документации;

5) принимает участие в организации работы квалификационной комиссии, участвует в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб, конкурсов профессионального мастерства рабочих, отпуска по графику) работникам аппарата филиала;

6) подготавливает трудовые соглашения с преподавателями, лекторами и инструкторами, составляет сметы затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, оплату за обучение кадров и руководство производственной практикой;

7) постоянно совершенствует формы и методы профессионального обучения и повышения квалификации кадров на производстве, ведет учет работы по подготовке и повышению квалификации кадров, анализирует качественные показатели результатов обучения, ведет установленную отчетность;

Инспектор по кадрам:

1) обеспечивает ведение кадрового делопроизводства:

– регистрация приказов;

– регистрация больничных листов;

- трудовые договора и доп. соглашения;
 - направление на мед. осмотры;
 - ведение журналов движения и учета документов;
 - оформление больничных листов;
 - ведение личных дел сотрудников, карточек Т-2;
- 2) осуществляет работу в 1-С Предприятие (раздел Кадровый учет);
 - 3) готовит графики отпусков (печать с раздачей по цехам, свод всех графиков в единый);
 - 4) готовит ежемесячный анализ отпусков ремонтных подразделений депо, учащихся заочно, отпусков без сохранения заработной платы, предоставления отпусков по вредности и за ненормированный рабочий день. Ведет данный анализ нарастающим итогом;
 - 5) оформляет приказы на отпусков (учебные, ежегодные, без содержания, предусмотренные Коллективным договором ООО «ЛокоТех-Сервис» и пр.);
 - 6) осуществляет контроль за исполнением графиков отпусков;
 - 7) ведет учет отвлечений работников депо, занятых на работах с вредными условиями труда;
 - 8) осуществляет проверку табелей учета рабочего времени по СО Сибирцево, Ружино;
 - 10) выполняет разовые поручения начальника отдела по управлению персоналом и социальным вопросам;



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Школь Евгений Викторович
направление 38.03.03 Управление персоналом группа Б1403а

Руководитель ВКР кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом
и экономики труда Коссов Андрей Юрьевич

на тему Анализ и разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и
найма персонала в организации

Дата защиты ВКР «26» июня 2018 г.

Выпускная квалификационная работа студентки полностью соответствует
полученному заданию. Тема анализа и разработки мероприятий по совершенствованию
системы подбора и найма персонала в организации актуальна тем, что ошибки при отборе
новых работников могут привести к таким нежелательным явлениям, как высокая
текучесть кадров, низкая трудовая дисциплина.

Студентка Школь Евгения Викторовна проявила самостоятельность, творческую
активность, аккуратность, способность анализировать большой пласт теоретического
материала, умение анализировать и обобщать полученные из источников данные.

Полученные выводы могут быть успешно применены на практике любой
организации, совершенствовать существующую систему подбора и найма персонала в
организации, с целью улучшения качественного подбора персонала для успешной
деятельности организации, что может считаться качественным результатом выпускной
квалификационной работы.

Заключение: заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации «бакалавр» по
направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Оригинальность текста ВКР составляет 80%

Руководитель ВКР к.э.н. д.и.н.

А.Ю. Коссов
(и.л. фамилия)

« » июня 2018 г.