

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕ-  
ДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ МУП «ГОРОДСКОЕ ВКХ»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Бахолдина Евгения Игоревича

Научный руководитель  
ст. преподаватель  
Терехова Т. Г.

БЕЛГОРОД 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА.....</b>	<b>7</b>
1.1. Понятие, сущность поиска и подбора персонала в организации.....	7
1.2 Современные методы поиска и подбора персонала в организации.....	14
1.3 Зарубежный опыт предприятий по подбору персонала.....	22
<b>ГЛАВА 2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА МУП «ГОРОДСКОЕ ВКХ».....</b>	<b>26</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации.....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	32
2.3 Анализ системы поиска и подбора персонала в организации.....	45
<b>ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МУП «ГОРОДСКОЕ ВКХ».....</b>	<b>52</b>
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала в организации.....	52
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	61
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>70</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ.....</b>	<b>75</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Поиск и подбор персонала в организации – важный аспект практики и теории управления. Трудовой коллектив должен быть в состоянии воплотить в жизнь цели организации, исходя из ее ценностей. Для формирования и поддержания мощной команды, для достижения поставленных стратегических задач руководству предприятия необходимо системно проводить оценку новых работников с помощью различных существующих методов.

Правильно проведенный подбор персонала напрямую связан с выбором кандидата, который может существенно повысить эффективность работы предприятия. Благодаря правильному подбору персонала можно повысить ряд объективных показателей. Первый - это производительность. Имеется в виду общая производительность труда. Особенно это касается специалистов, которые были наняты на руководящие должности. Вторым объективным показателем является прибыль. Именно хорошо подобранный персонал поможет найти и реализовать оптимальные пути получения денег. И, наконец, третий пункт - это общая лояльность сотрудников. Если повышается общий успех организации, ее престижность, персонал работает эффективно, то, естественно, авторитет руководителя и, как следствие, лояльность сотрудников значительно улучшаются. Если же выбор неправильный, то он может привести к ряду негативных последствий, являющимися полностью обратными. Плохо организованный подбор персонала может привести к высокой текучести кадров, плохому морально-психологическому климату (конфликты, халатное отношение к порученному делу и т.п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства).

Именно поэтому подбор персонала является очень важным элементом любого бизнеса.

Подбор персонала - одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом на предприятиях ВКХ организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит успешность работы организации. Таким образом, означенное направление кадровой работы имеет важное значение как для системы управления персоналом в целом, так и для предприятия в частности.

В настоящее время актуальность этих вопросов уже бесспорна и разбираться в вопросах управления персоналом очень важно и нужно менеджеру любого уровня. Именно поэтому обозначенная тема и была выбрана для изучения в виде данного дипломного проекта.

**Объект исследования** – МУП «Городское ВКХ».

**Предмет исследования** – организационно – экономические и управленческие отношения, возникающие в системе поиска и подбора персонала МУП «Городское ВКХ».

**Целью** выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы поиска и подбора персонала в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические основы системы поиска и подбора персонала;
- 2) изучить зарубежный опыт подбора персонала;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;

4) проанализировать систему управления персоналом и в частности, систему поиска и подбора персонала и выявить сильные и слабые стороны;

5) предложить мероприятия по совершенствованию существующей системы поиска и подбора персонала предприятиями водопроводно-канализационного хозяйства на примере МУП «Городское ВКХ»;

6) рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Теоретическую и методическую базу** выпускной квалификационной работы составили труды таких отечественных и зарубежных ученых как: В. Р. Веснина, А. Кибанова, А. П. Егоршина, Г.С. Никифорова, Т.С. Кабаченко, С.К. Мордовина, Т.И. Саксакулма, Е.В. Таранова, А. А. Крылова, Т.В. Зайцева, Н.И. Кабушкина, Ю.А. Цыпкина, П. Морнеля, Л.В. Стаута и др.

Для написания работы использовались учебные пособия и статьи из специализированных журналов по управлению персоналом, таких как «Кадровик», «Управление персоналом», «Справочник кадровика» и др.

В целом, проблема подбора персонала находит отражение во многих публикациях и исследованиях. Однако технологичный подход в подборе персонала в практике российских предприятий рассматривается недостаточно полно.

В качестве источника информации, использовались официальные данные статистической отчетности и кадровая документация МУП «Городское ВКХ».

**Методологической основой** исследования является диалектический метод познания и системный подход. В процессе исследования использовались такие общенаучные методы и приемы как анализ и синтез, методы группировки, сравнения и др.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы обусловлена важностью предложенных рекомендаций по совершенствованию системы поиска и подбора персонала, разработанной с

учетом особенностей предприятия водопроводно-канализационного хозяйства МУП «Городское ВКХ».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена рассмотрению теоретического аспекта системы поиска и подбора персонала.

Во второй главе рассматривается действующая система управления персоналом в МУП «Городское ВКХ», выявляются её сильные и слабые стороны.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала в МУП «Городское ВКХ».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие, сущность поиска и подбора персонала на предприятии

По мнению Кибанова А.Я. «подбор персонала - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией» [21, с.122].

По- другому, подбор персонала – это поиск, оценка и найм людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании.

Основная цель подбора - набрать работников с высокой культурой работы, может быть осуществлена менеджерами - управляющими или людьми, контролирующими интересы компании [ 41, 125] .

Одними из первых, кто решил научно обосновать проблему отбора кадров, были американский ученый Парсонс и также известный немецкий психолог Мюнстерберг. Парсонс определяет «отбор, как принятие решения о пригодности кандидатов к учебной или профессиональной деятельности с учетом результатов психологических и психофизиологических испытаний» [ 24, 23] .

Значительные изменения в системе подбора, отбора и найма персонала стали возможны только к 20-м годам двадцатого века. В эти годы широко распространяется учение Фредерика Уинслоу Тейлора о научной организации труда. В сфере кадровой политики Тейлор особое внимание уделял созданию специальной системы поиска и отбора персонала, а также оценке деятельности руководителя соответственно занимаемой должности. В аспекте собственно человеческого фактора он искал пути индивидуального развития работников через снижение уровня утомляемости, правильной

системы дисциплинарных санкций и стимулирование труда. Тейлор первым выдвинул тезис о необходимости научного подбора рабочих. Он писал, что «отбор людей не требует поисков экстраординарных индивидов, но предполагает выбор среди самых обыкновенных людей тех немногих, которые подходят специально к данному типу работы». Г. Форд, решая проблему текучести кадров, организовал так называемый «психологический отдел». Однако, по свидетельству Г. Кунца и С. О'Доннела, первое «бюро найма» было организовано еще в 1900 году.

США, Германия, Франция и другие наиболее развитые державы использовали систему Тейлора, а также активно разрабатывали свои собственные системы отбора кадров.

Современные технологии подбора персонала включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала. Прежде всего ведётся набор персонала, так как прежде, чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить, то есть необходимо сначала создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут уже отобраны наиболее подходящие работники.

При отборе персонала изучаются психологические и профессиональные качества 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 социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные



возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Таким образом, понятие «подбор» персонала более широкое чем отбор, который является частью подбора персонала.

В процессе подбора персонала необходимо оценить уровень профессиональных навыков, умений и знаний соискателя, возможности его потенциала в соответствии с перспективными задачами организации. Это довольно трудоемкий и сложный процесс по ряду причин [20, 86].

Во-первых, нередко руководители организаций продолжают по-прежнему в процессе подбора персонала опираться на интуицию, рекомендации родственников и партнеров. В результате способность конкретного сотрудника эффективно помочь решению поставленных задач оценивается не адекватно.

Во-вторых, отсутствует единая методологическая основа для отдельных технологий или их фрагментов, применяемых при подборе персонала субъектами управления (отделами по работе с персоналом организаций, кадровыми агентствами, частными рекрутерами - менеджерами или специалистами по подбору персонала на открытые вакансии и пр).

Важно отметить, что сама наука управления персоналом достаточно молода, поэтому и проблема подбора персонала, подходы к ее решению не получили еще должного развития. Для более полного понимания методологии подбора персонала следует проанализировать понятийный аппарат науки управления персоналом и ее смежных областей, а также уточнить само понятие подбора персонала [24, 193].

В источниках литературы, посвященных подбору персонала, можно встретить множество определений данного понятия. По Ю. Ожегову и П. Журавлеву подбор персонала можно определить как процесс изучения кандидатов. Й. Бертхель под подбором понимает процесс принятия решения, в конце которого стоят те кандидаты, которые выявились из круга

кандидатов как наиболее квалифицированные. Исходя из данного определения, классический заключительный этап любого управляемого процесса – принятие решения – здесь выступает в качестве главного, замещая собой все традиционно предшествующие этапы. Поэтому, более точное определение, отражающее не только результат, но и сам процесс, следующее: подбор персонала – это процесс, в котором организация отбирает из списка заявителей лицо или лиц, наилучшим образом подходящих по критериям, определенным для вакантной должности [24, 34].

Брайн Трейси дает иное определение «профессиональный отбор - научно-обоснованный допуск людей к какому-либо определенному виду труда» [34, 23].

В книгах Доминика Купера, можно встретить понятие «отбор персонала, которое означает серию мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы».

Зайцева Т.В. рассматривает «подбор, отбор и найм персонала - это поиск кандидатов на должность, изучение их профессиональных и личностных качеств с целью установления пригодности работников для выполнения обязанностей» [9, 19].

Подбор персонала – система, представляющая собой совокупность элементов (целевой подсистемы, подсистемы философии подбора, управляющей и управляемой подсистем, а также методов управляющего воздействия) взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, созданная и функционирующая с целью удовлетворения потребности организации в дополнительном персонале.

Ключевыми элементами системы, обеспечивающими поиск, отбор и найм персонала, являются ведущие принципы, этапы и философия подбора. Карякин А.М. выделяет следующие принципы подбора персонала [24, 38]:

- принцип плановости выражается в том, что все мероприятия по подбору сотрудников осуществляются планомерно, основываются на плановой потребности предприятия и должны согласоваться со стратегией развития организации и дальнейшими ее перспективами;

- принцип активного подбора предполагает постоянную работу с кандидатами на вакансии, применение активных методов поиска персонала;

- принцип альтернативности означает, что организация стремится привлечь как можно больше соискателей, увеличивая вероятность подбора наиболее подходящих кандидатов.

Ряд сложностей может вызывать определение субъекта и объекта системы подбора персонала, так как равноправными сторонами отношений являются как работодатель, так и соискатель, каждый из которых преследует свои цели [24, 44].

Можно встретить различные точки зрения на состав и количество элементов процесса поиска, отбора и найма персонала. Авторы рассматривают процесс удовлетворения потребности организации в персонале и как набор отдельных элементов, и как комплекс взаимосвязанных мер. Веснин В. Р. рассматривает только процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности, в который он включает следующие элементы [5, 27]:

- 1) первично знакомство с претендентами;
- 2) сбор и обработку ин определенной системе;
- 3) оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- 4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;
- 5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- 6) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;

7) проверку эффективности и их адаптации и работы в начальный период.

Егоршин А. П. считает, что профессиональный отбор кадров в организации включая в себя следующие этапы [15, 34]:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценку кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексную оценку кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение контракта;
- оформление и сдачу кадровых документов кандидата в отдел кадров.

Егоршин А. П. считает, что по результатам перечисленных выше этапов линейный руководитель (в малых и средних организациях) или менеджер по найму (в крупных) принимает окончательное решение о принятии на работу.

Мордовин С. К. в своей книге «Управление человеческими ресурсами» выделяет 6 основных элементов системы поиска, отбора и найма персонала и рассматривает их как этапы отбора персонала [34, 26]:

- 1) оформление анкетных и автобиографических данных;
- 2) анализ рекомендаций и послужного списка;
- 3) проведение собеседования;
- 4) проведение освидетельствования на профессиональную пригодность, включая деловые и личностные качества;
- 5) медицинский контроль;

б) анализ решения и подготовка материалов для найма.

Стоит отметить, что ряд авторов считают неотъемлемыми элементами системы обеспечения персоналом организации такие элементы, как определение качественной и количественной потребности в персонале (в том числе анализ работ) и адаптация нового сотрудника на рабочем месте или введение в должность. Опираясь на труды рассмотренных авторов, можно предложить наиболее комплексный перечень элементов системы поиска, отбора и найма персонала:

- 1) планирование персонала (расчет качественной и количественной потребности в персонале);
- 2) анализ работы и формирование требований к кандидатам;
- 3) поиск персонала;
- 4) отбор персонала;
- 5) определение профессиональной пригодности;
- 6) анализ результатов отбора и принятие окончательного решения;
- 7) прием нового сотрудника и его профессиональная адаптация.

Эта классификация наиболее комплексно отражает сущность системы поиска, отбора и найма персонала, т. к. она охватывает не только процесс отбора кандидатов на вакантную должность, но и учитывает такие важные элементы как процедура планирования персонала, анализ работы и адаптация нового сотрудника.

Таким образом, процессе поиска и подбора персонала, в зависимости от размера организации, работодателем должны быть приняты следующие основные решения:

- сколько дополнительно работников потребуется организации;
- какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы;
- где организация планирует искать требуемых работников;

- каким образом организация планирует распространять информацию о вакансиях;

- как планируется оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Анализ работы проводится в несколько этапов и результатом проведения данных работ являются сформированные требования и критерии к сотрудникам и кандидатам на вакантные должности.

## 1.2 Современные методы поиска и подбора персонала в организации

В современной организации существует множество методов подбора персонала.

К традиционным методам подбора персонала относят общепринятые методы подбора. Подбор персонала, как отмечалось выше, делится на набор и отбор (рис. 1.1).

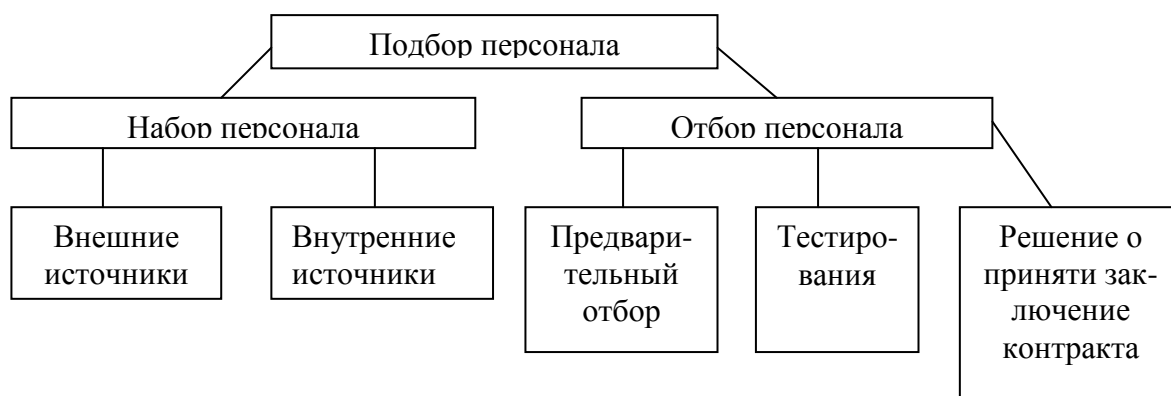


Рис. 1.1 Процесс подбора персонала

Набор персонала - массовое привлечение кандидатов на вакантную должность.

Существуют два вида источников набора персонала: внутренние - набор осуществляется внутри организации, за счет сотрудников самой организации, внешние - набор осуществляется за пределами компании, за

счет внешних ресурсов. Каждый метод привлечения кандидатов имеет свои достоинства и недостатки.

К внешним источникам набора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в данный момент.

Внешние источники наиболее распространены, так как ресурсы организации являются ограниченными, при замещении на вакантную должность освобождается предыдущее место работы работника занявшего эту вакантную должность. Внешними источниками могут быть:

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность с помощью рекомендаций людей работающих в данной организации, их родственников и знакомых. Данный метод является распространенным и эффективным в небольших организациях. Данный метод набора персонала является наиболее распространенным в России и имеет как преимущества, так и недостатки.

К преимуществам следует отнести:

- минимум затрат;
- скорость подбора - если вы человек коммуникабельный, то сможете очень быстро подобрать персонал;
- сокращение риска совершения ошибки при найме - при найме по рекомендации в ряде случаев упрощается проверка отзывов о заинтересовавшем вас работнике.

К недостаткам относят:

- определенные обязательства перед «агентом» - при необходимости наказать или уволить найденного таким образом сотрудника мешают моральные обязательства перед рекомендателем;
- снижение устойчивости бизнеса - в случае своего ухода рекомендатель может «прихватить» принятых работников;
- «гипноз рекомендации» - сложно объективно оценивать рекомендуемого кандидата;

- отсутствие альтернативы - получив кандидата по рекомендации, компания не применяет другие способы поиска.

2. «Самостоятельные» кандидаты - это люди, занимающиеся самостоятельным поиском работы без обращения к службам занятости и агентствам. Организации часто сами устраивают всевозможные дни открытых дверей и участвуют в "Ярмарках вакансий", для того чтобы привлечь таких кандидатов. Они сами звонят в организацию, присылают свое резюме, обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать. И даже если компания не нуждается в услугах этого кандидата, лучше сохранить информацию о нем, на том случай, если появиться необходимость.

3. Реклама в средствах массовой информации. Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Поиск через Интернет: Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели - информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества. В первую очередь это такие профессиональные сайты как: LinkedIn, Профессионалы.ру, «Мой Круг». А также все остальные: Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники», «Мой мир», Twitter, Instagram (Instagram — фото- и видеоприложение с элементами социальной сети. — Ред. HR-Journal). В качестве достоинств пользования Интернетом можно указать оперативность, охват большой аудитории, целенаправленность, дешевизну, анонимность, а к наиболее



распространенным недостаткам отнести необязательность кандидатов, неадекватные (ложные) резюме.

4. Контакты с учебными заведениями (школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих учебных заведений). Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Здесь ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные, квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках.

6. Кадровые агентства. Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30-50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Здесь можно выделить следующие преимущества:

- значительная экономия времени на поиск специалиста и возможность, не отвлекаясь, заниматься делами организации;
- гарантия соответствия специалиста своей должности, имиджу компании;
- адаптация работника в период испытательного срока за счет ресурсов агентства;
- гарантия замены специалиста в период испытательного срока;
- отсутствие необходимости введения в должность, т.к. вы получаете специалиста с уже имеющимся опытом подобной работы;
- возможность выбора «лучшего из лучших» предоставленных на рассмотрение кандидатов.

Однако данный метод также не лишен недостатков, в числе которых:

- расход денежных средств на оплату услуг по подбору персонала;
- сомнения в том, что агентство предоставит того работника, которого хотелось бы видеть на этом месте;
- сомнения в том, что агентство исполнит свои гарантийные обязательства;
- если вы впервые сотрудничаете с агентством, то требуется время не только для объяснения требований к сотруднику, но и прояснения желаемого результата.

Внутренние источники набора персонала включают:

1. Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

2. Совмещение профессий и функций. Работник, кроме работы, выполняемой на основном рабочем месте по своей профессии и специальности, выполняет работы другого функционального или профессионального содержания. От совмещения профессий и функций следует отличать совместительство. Совмещение профессий и функций - это работа, которую работник выполняет в свой рабочий день. Совместительство - работа во внеурочное время, т.е. за пределами 8-ми часового рабочего дня. Преимуществом внутренних замещений является предоставление уже работающему сотруднику возможности профессионального роста. Познание собственных шансов продвижения способствует формированию у личности требуемых качеств. Отбирая «своих», предприятие может надеяться на ограничение текучести персонала.

3. Ротация кадров. Особенно эффективен данный метод набора персонала для руководителей. Возможны следующие варианты перемещения:

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

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и, в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации.

Второй частью подбора персонала является отбор. Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора.

Каждая из ступеней отбора позволяет выявить и отсеять уже на начальных стадиях изначально не подходящего кандидата.

1 Ступень. Предварительный отбор. В соответствии с выбранной технологией подбора, предприятие чаще всего начинает знакомство с кандидатами заочно — через изучение присланных ими заявительных документов. Обстоятельный анализ каждой из поданных «бумаг» позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость «контактного» общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

2 Ступень. Сбор информации о кандидате. Не всегда применяемый метод. Используется при необходимости уже на предварительном этапе

иметь полный портрет кандидата. В основном не предусматривает оценку чисто профессиональных качеств. В большей степени призван составить психологический и моральный портрет кандидата.

3 Ступень. Заполнение бланка заявления и анкеты. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

4 Ступень. Предварительная беседа. Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Существует несколько основных типов беседы по найму: «По схеме» — беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации; «Слабоформализованные» — заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. «Не по схеме» — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

5. Ступень Групповые методы. Это может быть и групповая беседа и ситуационное исследование. Выборка производится на основе непосредственного сравнения кандидатов и анализа их поведения в группе.

6 Ступень. Тестирование, профессиональное испытание. Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его

соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью специальных тестов, в том числе и на профессиональную пригодность и психологическое состояние. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся в области тестирования для диагностики различных качеств и характеристик личности - темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Для того, чтобы получить объективную информацию о возможностях и способностях работника используются методы психологического тестирования, в процессе которого изучается личностно-деловая характеристика работника. Но применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование. Эта работа проводится специалистами-психологами или социологами.

7 Ступень. Собеседование / интервью. Собеседование по подбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности, в ходе которого, представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

- может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);
- будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

8 Ступень. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

9 Ступень. Принятие решения. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности.

Важно отметить, что только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов,

можно рассчитывать на то, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

К нестандартным (инновационным) методам подбора кандидатов относятся:

1. Метод стрессового интервью. Цель стрессового интервью - определить стрессоустойчивость кандидата.

2. Brainteaser-интервью (дословно, интервью, щекочущее мозг). Суть метода в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель метода - проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя.

3. Графология – исследования, доказывающие связь почерка человека с чертами его личности.

### **1.3 Зарубежный опыт предприятий по подбору персонала**

В настоящее время на зарубежных предприятиях начинает складываться новая модель подбора персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, её традициям, культуре. Исходя из этого, принимаются во внимание как их профессионально - квалификационные, так и личностные качества.

Для американской процедуры найма характерно сотрудничество с кадровыми агентствами, крайне скрупулезное изучение жизни претендента (вплоть до запрашивания характеристик из средней школы), серьезные испытания при приеме на работу, испытательный срок до шести месяцев, при том, что кандидата постоянно передвигают с места на место, за ним постоянно закреплен куратор, который выставляет ему оценки за проделанную работу. Те кандидаты, которые получили положительные

оценки по окончании испытаний, попадают в резерв на выдвижение [24, 98]. На американских предприятиях делается ориентация на узкую специализацию как менеджеров, так и инженеров и ученых. Руководящие кадры в компаниях назначаются.

Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, что обуславливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

В Японии при приёме на работу в первую очередь смотрят на полученное образование. Японские фирмы очень ценят университетское образование. В США и странах Европы можно стать руководителем самого высокого уровня, имея соответствующую профессиональную квалификацию и опыт успешной работы. В Японии же такое почти невозможно. Приблизительно каждые два года руководитель должен защищать новую научно-практическую работу, чтобы получить повышение в должности.

Степень даёт пропуск к руководящим позициям. Японский менеджмент считает, что первоклассный выпускник из хорошего университета обязательно станет выдающимся руководителем. Кандидаты, рекомендованные бюро распределения, должны пройти письменные тесты по специальному предмету и персональные тесты. Затем кандидаты, успешно прошедшие письменное тестирование, приглашаются на собеседование. Выпускники престижных университетов не проходят письменного тестирования, а отбираются по результатам собеседования. Решающим является итоговое отборочное собеседование, оценка которого объективна и беспристрастна. [34, 86].

Практика показывает, что большинство западных компаний уделяет весомое значение анализу заявительных документов. Это помогает отсеять на первоначальном этапе кандидатов, не соответствующих требованиям.

Если говорить о контактных методах оценки, за рубежом широкое применение находят тесты различной направленности.

Профессиональные испытания, а также такая их разновидность, как оценочные центры, признаются западными компаниями как одни из самых надежных методов отбора, однако используются далеко не всегда, поскольку возможность их применения ограничена профессиональными группами, да и к тому же это дорогостоящее мероприятие.

Выводы к главе. Таким образом, в данной главе были рассмотрены и изучены теоретические основы формирования системы поиска и подбора персонала. Подбор персонала – это целенаправленная работа по привлечению в организацию кандидатов, обладающих качествами и навыками, необходимыми для текущих и долгосрочных нужд организации.

Имеются различные точки зрения на состав и количество элементов процесса поиска, отбора и найма персонала. Наиболее комплексно отражает сущность системы поиска, отбора и найма персонала классификация, которая охватывает не только процесс отбора кандидатов на вакантную должность, но и учитывает такие важные элементы как процедура планирования персонала, анализ работы и адаптация нового сотрудника.

Существуют внешние и внутренние методы привлечения персонала, имеющие свои преимущества и недостатки. Комплекс используемых методов отбора может включать в себя: предварительный отбор, сбор информации о кандидате (от других людей) предварительную отборочную беседу, групповые методы отбора; личностные вопросники и тесты, собеседование/интервью, медицинский осмотр, принятие решения. К нестандартным креативным методам подбора кандидатов относятся: метод стрессового интервью, Brainteaser-интервью (интервью на проверку



аналитического мышления и творческих способностей соискателя.), социальные сети, графология. Выбор конкретного метода всегда будет зависеть от различных факторов, в том числе от руководителя и от профессионализма работника отдела кадров, службы персонала. Важно отметить, что универсального, абсолютно эффективного источника привлечения персонала не существует. Сделав анализ эффективности всех методов подбора и поиска персонала, нужно отдать предпочтение тем, которые являются самыми подходящими для предприятия, научиться искать специалистов с учетом особенностей конкретной вакансии, и таким образом, выработать собственную систему подбора персонала.

Таким образом, в зарубежной практике подбора персонала существует два основных подхода: американский, который ориентируется на текущие задачи; японский, ориентирующийся на длительную перспективу (ориентация на качество образования и личностный потенциал работника). Российские специалисты в области поиска и подбора персонала изучают и перенимают опыт зарубежных специалистов.

Нужно отметить, что в процессе поиска и подбора персонала произошли качественные изменения, учитывающие психологию людей и их социальный статус. Ожидается, что должностные функции специалиста по поиску и подбору персонала очень сильно расширятся и будут включать в себя бренд-менеджмент, экаунтменеджмент, информационные технологии, консультирование по рекрутингу, планирование, маркетинг. Рекрутер будет отвечать не только непосредственно за найм, но и за привлекательность компании для кандидатов, эффективность персонал-технологий, прогнозирование потребностей в найме, консультирование менеджеров по вопросам подбора, использование информационных технологий в процессе найма, прогнозирование и планирование потребностей в персонале, исследование рынка трудовых ресурсов. Из специалиста по подбору он превратится в специалиста по нахождению талантов [39, 14]

## **ГЛАВА 2 СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МУП «ГОРОДСКОЕ ВКХ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации**

Этапы становления предприятия. В сентябре 1996 г. решением администрации Шебекинского района и г. Шебекино на базе двух предприятий: муниципального предприятия «Водопроводное хозяйство», осуществлявшего эксплуатацию водозабора в с. Чураево и снабжавшего питьевой водой центральную часть г. Шебекино, и муниципального унитарного предприятия «Шебекинокоммуночиствод», осуществлявшего очистку сточных вод г. Шебекино, было образовано Шебекинское муниципальное унитарное предприятие «Горводоканал», которое взяло на себя функции по эксплуатации объектов водоснабжения и водоотведения города Шебекино.

В ведение предприятия были переданы 2 водозабора (29 артезианских скважин), 9 канализационных насосных станций, станция очистки сточных вод, 95 км сетей водоснабжения, 57 км сетей водоотведения.

2003 год - МУП «Горводоканал» преобразовано в МУП «Городское водопроводно-канализационное хозяйство» (Постановление Главы Шебекинского района и г. Шебекино от 24.12.2003 г. № 2946 «О создании Шебекинского муниципального унитарного предприятия «Городское водопроводно-канализационное хозяйство»).

2004 – 2010 - МУП «Городское ВКХ» наряду с объектами водоснабжения и водоотведения г. Шебекино осуществляет обслуживание объектов водоснабжения пос. Новая Таволжанка: 2 водозабора (3 артезианские скважины), 6 км сетей водоснабжения.

2011 - МУП «Городское ВКХ» приняты на обслуживание объекты водоснабжения и водоотведения Масловопристанского и Графовского сельских поселений: 7 водозаборов (16 артезианских скважин), 3 очистных сооружений, 5 канализационных насосных станций, 60 км сетей водоснабжения, 25 км сетей водоотведения.

2013 - МУП «Городское ВКХ» начало обслуживание вновь построенных объектов водоснабжения микрорайона Логовое: водозабор (9 артезианских скважин), насосная станция 2-го подъема, сети водоснабжения - 27 км.

2001 - 2015 - предприятие приняло на обслуживание вновь построенные объекты водоснабжения и водоотведения микрорайонов Северный, Северный-2, Южный, Устинка и др., а также внутридворовые сети водоснабжения и водоотведения МКД от управляющих компаний города.

Сегодня МУП «Городское ВКХ» обслуживает: объекты водоснабжения: 10 водозаборов (44 артезианские скважины), 5 станций II-го подъема, 3 станции III-го подъема, 190 км сетей водоснабжения; объекты водоотведения: 4 очистных сооружений, 16 канализационных насосных станций; 110 км сетей водоотведения.

Приоритетные направления деятельности МУП "Городское ВКХ" охватывают все этапы жизненного цикла воды– от ее забора в природных источниках до крана потребителя. После использования вода завершает свой маршрут на очистных сооружениях Городского ВКХ, где проходит полную механическую и биологическую очистку. Основные виды деятельности включают в себя:

- водозабор, очистку и распределение воды в сети;
- сбор, транспортировку и очистку городских сточных вод;
- эксплуатацию систем водоснабжения и канализации городских и других поселений.

Таким образом, главными целями деятельности предприятия является обеспечение потребностей юридических и физических лиц питьевой и технической холодной водой (водоснабжение), оказание услуг водоотведения, а также извлечение прибыли.

Залогом качества водопроводной воды является организация контроля качества воды.

Химико-бактериологическая лаборатория МУП "Городское ВКХ" территориально расположена на территории цеха водоснабжения по улице Кирова, 77 и территории цеха водоотведения по улице Матросова, 14.

Лаборатория аттестована:

- на выполнение измерений химического состава питьевой воды и природной подземной воды по 26 показателям;

- на выполнение измерений химического и микробиологического состава сточных хозяйственно-бытовых вод, стоков промышленных предприятий, природных поверхностных вод по 27 показателям химического состава и 4 показателям микробиологического состава;

- на выполнение измерений химического состава воздушной среды по показателям – сероводород, аммиак, пары серной кислоты и др.

Лаборатория имеет лицензию на диагностические исследования материала на зараженность санитарно-показательными микроорганизмами IV группы патогенности, хранение музейных штаммов.

Для обеспечения деятельности Шебекинским МУП «Городское ВКХ» был создан уставный фонд в размере 109 тыс. руб.

Предприятие самостоятельно определяет цены и тарифы на свои услуги, продукцию, если иное не предусмотрено законодательством. Хозяйственная деятельность предприятия осуществляется на основе заключенных договоров, а также на принципах хозяйственного расчета, самокупаемости и самофинансирования.

«За нарушение договорных обязательств, кредитно - расчетной и налоговой дисциплины, требований к качеству продукции и других правил хозяйственной деятельности предприятие несет ответственность, предусмотренную законодательством РФ. Государство не отвечает по обязательствам предприятия, а предприятие не отвечает по обязательствам государства, его органов и организаций».

Для осуществления деятельности, предусмотренной уставом, предприятие имеет право:

- самостоятельно определять свою внутреннюю организационную структуру;
- создавать обособленные подразделения, учреждать предприятия и организации;
- определять штатный состав, формы, системы и размеры оплаты труда;
- участвовать в приватизации государственного имущества;
- владеть и пользоваться землей, другими природными ресурсами;
- пользоваться кредитами банков, привлекать на договорных условиях денежные средства других юридических лиц и граждан.

Прибыль предприятия формируется из поступлений от хозяйственной деятельности после покрытия материальных и приравненных к ним затрат и затрат на оплату труда.

К компетенции учредителя предприятия относятся:

- а) определение основных направлений деятельности предприятия, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
- б) внесение изменений и дополнений в устав предприятия;
- в) назначение и освобождение директора, главного директора и мастеров;
- г) утверждение годовых результатов деятельности предприятия;
- д) определение порядка использования прибыли и покрытия убытков;

е) принятие решения о создании, реорганизации и ликвидации дочерних предприятий, филиалов и представительств, утверждение их уставов и положений;

е) вынесение решения о привлечении к материальной ответственности директора и главного бухгалтера предприятия;

ж) утверждение правил процедуры и других внутренних документов предприятия, определение организационной структуры предприятия;

з) определение условий оплаты труда должностных лиц предприятия;

и) принятие решения о прекращении деятельности предприятия, назначение ликвидационной комиссии, утверждение ликвидационного баланса.

К компетенции директора предприятия относится:

а) оперативное руководство деятельностью предприятия;

б) распоряжение имуществом и средствами предприятия в порядке, определенном учредителем предприятия;

в) реализация ежегодных планов деятельности предприятия, которые утверждаются учредителем;

г) составление проектов планов, отчетов о выполнении планов, представление учредителю годового баланса и отчета о финансово-хозяйственной деятельности по итогам года;

д) разработка локальных нормативных актов предприятия и представление их на утверждение учредителю;

е) заключение сделок от имени предприятия;

е) утверждение должностных инструкций, прием и увольнение работников предприятия;

ж) издание приказов, обязательных для всех работников предприятия;

с) установление цен и тарифов на продукцию предприятия;

и) решение всех других вопросов деятельности предприятия, не отнесенные к компетенции учредителя.

Директор не имеет право принимать решения, обязательные для учредителя предприятия, а также он действует от имени предприятия, представляет его во всех учреждениях, предприятиях и организациях РФ и за рубежом, выдает доверенности от имени предприятия на совершение действий, которые он согласно своей компетенции имеет право совершать.

Организационная структура предприятия направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними правил и ответственности. Благодаря ей реализуются различные требования к совершенствованию системы управления.

Основные экономические показатели деятельности МУП «Городское ВКХ» за период 2014 – 2017 гг. представим в таблице 2.1.

Таблица 2. 1

Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия МУП «Городское ВКХ» за период 2015 - 2017 гг.

Наименование показателя	За 2014 год	За 2015 год	За 2016 год	За 2017 год	Абсолютное изменение		
					2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г	2017г.к 2016 г.
Выручка (отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.)	100289	103884	108713	120482	3595	4829	11769
Себестоимость Продаж	97711	105595	107049	110258	7884	1454	3209
Прибыль (убыток) от Продаж	2578	-1711	1664	10224	-4289	3375	8560
Рентабельность продаж, %	3	- 2	2	8	- 5	4	6

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют, что за анализируемый период наблюдается рост выручки, сумма которой к концу 2017 года составила 120 482 тыс. руб., а объем поступления увеличился на 11769 тыс. руб.

Положительным является факт снижения в динамике себестоимости и рост прибыли.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в организации**

Организационная структура управления МУП «Городское ВКХ» - линейно – функциональная (Приложение 1). Она основана на разделении сфер полномочий и ответственности по функциям управления, на принятии решений по вертикали, то есть по линии подчинения нижестоящих звеньев вышестоящим. Руководство текущей деятельностью осуществляет исполнительный орган (директор).

Главный инженер руководит деятельностью непосредственно, а также через своих заместителей такими подразделениями как:

- оперативно – диспетчерская служба;
- производственно – технический отдел;
- отдел охраны труда и промбезопасности;
- автотранспортное хозяйство;
- цех водоотведения;
- цех водоснабжения;
- участок ВКХ п. М. Пристань.

Зам. директора по экономике руководит экономическим отделом.

Главный энергетик осуществляет руководство цехом электроснабжения.

Главный бухгалтер руководит бухгалтерией.

Начальник абонентского отдела руководит работой по производству расчетов с абонентами за подачу питьевой воды и услуги канализации.

Начальник ПТО организует оперативный контроль хода строительства и обеспечения производства ресурсами, документацией, оборудованием и инструментами, оборудованием и инструментами. В его ведении находятся оперативный учет, контроль выполнения суточных заданий, состояния



незавершенного строительства, соблюдения норм заделов на рабочих местах и складах, рационального использования ресурсов и строительной техники.

Начальник химико-бактериологической лаборатории обеспечивает работу данного подразделения.

На предприятии МУП «Городское ВКХ» работают 232 человека – коллектив небольшого предприятия.

Состав, численность и квалификация эксплуатационного персонала устанавливаются штатным расписанием и определяются организацией ВКХ, исходя из производительности и степени сложности сооружений, применяемых технологических процессов с учетом объемов работ по обслуживанию и ремонту действующих сооружений и сетей.

Персонал МУП «Городское ВКХ» в зависимости от выполняемых им функций классифицируется на следующие категории:

Рабочие – работники предприятия, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие водопроводно-канализационного хозяйства – машинисты насосных установок, слесари аварийно-восстановительных работ, токари, водители, трактористы, электромонтеры, электрогазосварщики и т. д. обслуживают водопроводные насосы и резервуары, отпускают воду населению из водоразборных будок, ведут технологический процесс озонирования воды, измеряют уровень воды в водохранилище обслуживают водопроводно-канализационные сооружения, осуществляют автоматический контроль с диспетчерского пульта за работой теплоснабжения и водоснабжения, выполняют аварийно-восстановительные работы по ремонту водопроводно-канализационных систем осуществляют обход и осмотр водопроводно-канализационных сетей с целью обнаружения их неисправностей. Рабочие подразделяются на основные и вспомогательные. Специалисты – бухгалтера, экономисты, инженеры, финансисты, юристы техники, механики и др.

Проведем анализ количественного и качественного состава рабочих кадров на предприятии. Все работники входят в следующие основные группы: рабочие, руководители и специалисты. Выделение дифференцированных групп внутри производственных кадров связано с необходимостью определения потребностей численности работников, установления форм оплаты труда и материального стимулирования.

Анализ состава и структуры персонала производится на основе соответствующих данных за 2015 - 2017 гг. В таблице 2.2 представлены данные отражающие структуру персонала по профессионально-квалификационному признаку.

Таблица 2.2

Структура персонала МУП «Городское ВКХ» по профессионально- квалификационному признаку за 2015 - 2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
1	2	3	4	5	6	7
Персонал, всего в том числе:	231	100	222	100	232	100
Руководители	25	10,8	27	12,1	33	14,2
Специалисты	35	15,2	41	18,5	47	20,3
Рабочие	171	74	154	69,4	152	65,5

Из таблицы 2.2 видно, что общая численность персонала в 2017 г., по сравнению с 2016 г. увеличилась на 4,4 % (10 чел.).

Количество руководителей возросло в 2016 г. на 2 человека и в 2017 г. на 6 человек. Количество специалистов также увеличилось. Число рабочих в 2017 г. по сравнению с 2015 г. и 2016 г. наоборот снизилось на 19 человек. В структуре персонала по профессионально - квалификационному признаку преобладают рабочие. Удельный вес данной категории работников на конец

2017 г. составил 65,5% (что связано со спецификой отрасли предприятия), специалистов 20,3 %, а управляющего персонала 14,2%.

Для получения более подробной информации о системе управления персоналом на предприятии, рассмотрим некоторые количественные показатели.

Таблица 2.3

Анализ заработной платы персонала МУП «Городское ВКХ» (руб.)  
за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Персонал, всего в том числе:	231	222	232	4%
Руководители	20000	25000	35000	75%
Специалисты	14000	18000	20000	42,9 %
Рабочие	12000	16000	18000	50 %

Данные, приведенные в таблице 2.3, показывают, что на протяжении всего периода, среднее значение заработной платы по всем профессионально – квалификационным группам увеличилось.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от возраста и образования. Поэтому в процессе количественного анализа состава рабочих кадров необходимо провести анализ изменения в составе рабочих кадров по возрасту и образованию. Представим возрастную структуру путем группировки (табл.2.4).

Таблица 2.4

Половозрастная структура персонала МУП «Городское ВКХ» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Структура промышленно-производственного персонала по полу, всего:	231	100	222	100	232	100
-мужчины	141	61	136	61,3	141	61
-женщины	90	39	86	38,7	91	39
Возрастной состав промышленно-производственного персонала, всего:	231	100	222	100	232	100
до 20 лет						
20-30 лет, в том числе:						
- руководители	2	8	1	3,7	2	5
- специалисты						
- рабочие						
30-40 лет, в том числе:						
- руководители	9	36	10	37	10	30
- специалисты	17	59	20	49	18	38
- рабочие	30	17,5	25	16,2	23	15
40-50 лет						
- руководители						
- специалисты						
- рабочие	35	20,5	31	20,1	31	20,5
50-60 лет, в том числе						
- руководители	14	56	16	59,3	21	65
- специалисты	12	41	21	51	29	62
- рабочие	48	28,1	48	31,2	48	31,5
60 и старше, в том числе						
- руководители						
- специалисты						
- рабочие	58	33,9	50	32,5	50	33

Таким образом, из таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы: в МУП «Городское ВКХ» преобладают мужчины, их 141 человек, удельный вес в 2017 г. составил 61 %, женщин – 91 человек, что составило 39 %. Такое распределение персонала по гендерному признаку связано со спецификой деятельности предприятия, с тяжелыми и вредными условиями труда. Возрастной состав персонала имеет следующие особенности, на данном предприятии преобладает количество работников в возрасте от 30 до 60 лет. В группе руководителей большая часть сотрудников (65 %) на 2017 год имеет возраст от 50 до 60 лет, от 30 до 40 лет (30 %), от 20 до 30 лет (5 %). При этом руководитель предприятия относится к возрастной группе от 50 до 60 лет. На наш взгляд, это является положительным фактором, поскольку данная возрастная группа руководителей отличается достаточным опытом работы и максимальными психофизиологическими возможностями.

В группе специалистов на 2017 год большая часть сотрудников (38%) имеет возраст от 30 до 40 лет. Вместе с тем среди них есть и более опытные работники в возрасте от 50 до 60 лет (62 %).

Распределение по возрасту в группе рабочих носит неоднородный характер. Возрастная группа от 30 до 40 лет на 2017 год составила 15 %.

На долю работников в возрасте от 40 до 50 лет приходится 20,5 %. На предприятии весьма представительна группа рабочих предпенсионного возраста (31,5%), и есть работники в возрасте старше 60 лет – 33 %, хотя их количество за истекший период уменьшилось на 8 человек. С одной стороны, тот факт, что на предприятии трудятся работники старших возрастных групп, характеризует предприятие с положительной стороны в плане социальной политики. В настоящее время во многих организациях проводится сокращение работников старших возрастных групп. С другой стороны, отмечается тенденция старения персонала. Сегодня на рынке труда спрос превышает предложение на такие необходимые для ВКХ профессии, как квалифицированные газосварщики, электросварщики, электрики, слесаря,

машинисты насосных станций, поэтому предлагается работа специалистам – пенсионерам, имеющим опыт и высокую квалификацию.

Далее проведем анализ качественных характеристик трудового потенциала, одной из составляющих является уровень теоретических знаний, данный показатель может быть косвенно оценен по образовательному уровню промышленно-производственного персонала (таблица 2.5). Уровень образования на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнение норм выработки. Одновременно возрастает и среднемесячная зарплата рабочего. Существует определенная зависимость между уровнем образования и квалификацией работника. Рабочие, получившие профессиональную подготовку в технических училищах и средних специальных учебных заведениях, сокращают сроки выхода на высший уровень квалификации.

Таблица 2.5

Распределение персонала МУП «Городское ВКХ» по образовательному уровню работников за 2017 гг.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Среднее	-	-	-	-	50	32,9
Среднее специальное	-	-	22	43,1	97	63,8
Неоконченное высшее	-	-	-	-	-	-
Высшее	29	100	29	56,9	5	3,3

Из таблицы 2.5 видно, что на предприятии имеют среднее специальное образование – 119 человек, из них 97 человек – среди рабочих (63,8 %), 22 человек среди специалистов (43,1 %). Остальные специалисты (56,9 %) с высшим образованием и 50 человек рабочих со средним (32,9 %). Все руководители имеют высшее образование, многие из них начинали работать

на рабочих должностях, прошли все ступени роста и сейчас возглавляют все основные службы.

Следующий компонент компетентности персонала на предприятии - уровень трудовых навыков и умений. Величина данного показателя может быть косвенно оценена по стажу работы промышленно-производственного персонала.

Таблица 2.6

Распределение промышленно-производственного персонала МУП «Городское ВКХ» по стажу работы за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Промышленно-производственный персонал, имеющий стаж работы в организации, всего:	231	100	222	100	232	100
- до 5 лет	47	20,3	40	18,1	39	17
- от 5 - 10 лет	70	30,3	69	31	77	33
- от 10 - 20 лет	82	35,5	82	36,9	86	37
- более 20 лет	32	13,9	31	14	30	13

Рассмотрев таблицу 2.6 можно сказать, что на предприятии большая доля приходится на работников со стажем от 10 до 20 лет, это 49%, 48,7%, 37 % соответственно в 2015 - 2017 гг., также значительное количество работников имеющих стаж работы на предприятии от 5 до 10 лет 33 % в 2017 г.

Оценка квалификационного состава работников проводится по численности занятых, работающих по тому или иному разряду по единой тарифной сетке (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Состав работников МУП  
«Городское ВКХ» по уровню квалификации за 2015 - 2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Промышленно-производственный персонал, работающий по разряду, всего:	231	100	222	100	232	100
- второму	58	25,1	50	22,5	55	23,7
- третьему	11	4,8	8	3,7	7	3
- четвертому	36	15,6	32	14,4	36	15,5
- пятому	56	24,2	54	24,3	59	25,4
- шестому	10	4,3	10	4,5	12	5,2
вне разряда	60	26	68	30,6	63	27,2

Из данных табл.2.7 видно, что структура рабочих за анализируемый период с 2015 по 2017 гг. принципиально не изменилась. Большое количество работников имеют 2, 4 и 5 разряд, в 2017 г. 55 человек - второй разряд, 36 человек - 4 разряд, 59 человека – 5 разряд. Высший 6-й разряд на конец 2017 года имеют 12 человек, что составляет 5,2 %.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия персоналом – изучение его движения. Для характеристики движения персонала ШМУП «Городское ВКХ» рассчитана и проанализирована динамика следующих показателей.

1. Коэффициент оборота по выбытию персонала определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период к средней численности работников за тот же период:

$$Кв = P_{ув} / P, \quad (2.1)$$



где

Кв – коэффициент оборота по выбытию работников,

Рув – количество уволенных за данный период,

Р – среднесписочная численность работников (вычисляется суммированием показателей за каждый месяц года, результат нужно разделить на 12)

$$\text{Кв за 2015 г.} = 59 / 230 = 0,257 \text{ или } 25,7 \%$$

$$\text{Кв за 2016 г.} = 60 / 219 = 0,274 \text{ или } 27,4 \%$$

$$\text{Кв за 2017 г.} = 38 / 225 = 0,169 \text{ или } 16,9 \%$$

2. Коэффициент оборота по приему персонала определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период и среднесписочной численностью:

$$\text{К пр} = \text{Рпр} / \text{Р}, \quad (2.2)$$

где

Кпр – коэффициент оборота по приему работников,

Рпр – количество работников, принятых на работу за данный период;

Р – среднесписочная численность.

$$\text{К пр за 2015 г.} = 32 / 230 = 0,139 \text{ или } 13,9 \%$$

$$\text{К пр за 2016 г.} = 51 / 219 = 0,233 \text{ или } 23,3 \%$$

$$\text{К пр за 2017 г.} = 48 / 225 = 0,225 \text{ или } 21,3 \%$$

3. Коэффициент постоянства состава персонала рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Формула расчета коэффициента постоянства (Кпс) может выглядеть таким образом:

$$\text{Кпс} = \text{ЧСП} / \text{Р}, \quad (2.3)$$

где

Кпс – коэффициент постоянства состава персонала,

ЧСП – численность сотрудников, отработавших учитываемый год полностью,

Р – среднесписочная численность работников за отчетный период.

$$К_{пс} \text{ за } 2015 \text{ г.} = 231 / 230 = 1$$

$$К_{пс} \text{ за } 2016 \text{ г.} = 222 / 219 = 1,01$$

$$К_{пс} \text{ за } 2017 \text{ г.} = 232 / 225 = 1,034.$$

4. Коэффициент текучести кадров (Ктк) является наиболее показательным. Различают естественную и излишнюю текучесть кадров. Коэффициент текучести кадров оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины (Рув) и среднесписочного числа работников (Р):

$$К_{тк} = Р_{ув} / Р , \quad (2.5)$$

где

Кт - уровень текучести состава персонала,

Рув – численность работников уволившихся за отчетный период,

Р – среднесписочная численность работников за отчетный период.

$$К_{тк} \text{ за } 2015 \text{ г.} = 59 / 230 = 0,256 \text{ или } 25,6 \%$$

$$К_{тк} \text{ за } 2016 \text{ г.} = 58 / 219 = 0,265 \text{ или } 26,5 \%$$

$$К_{т} \text{ за } 2017 \text{ г.} = 36 / 22 = 0,16 \text{ или } 16 \%$$

По расчетным данным построим диаграмму.

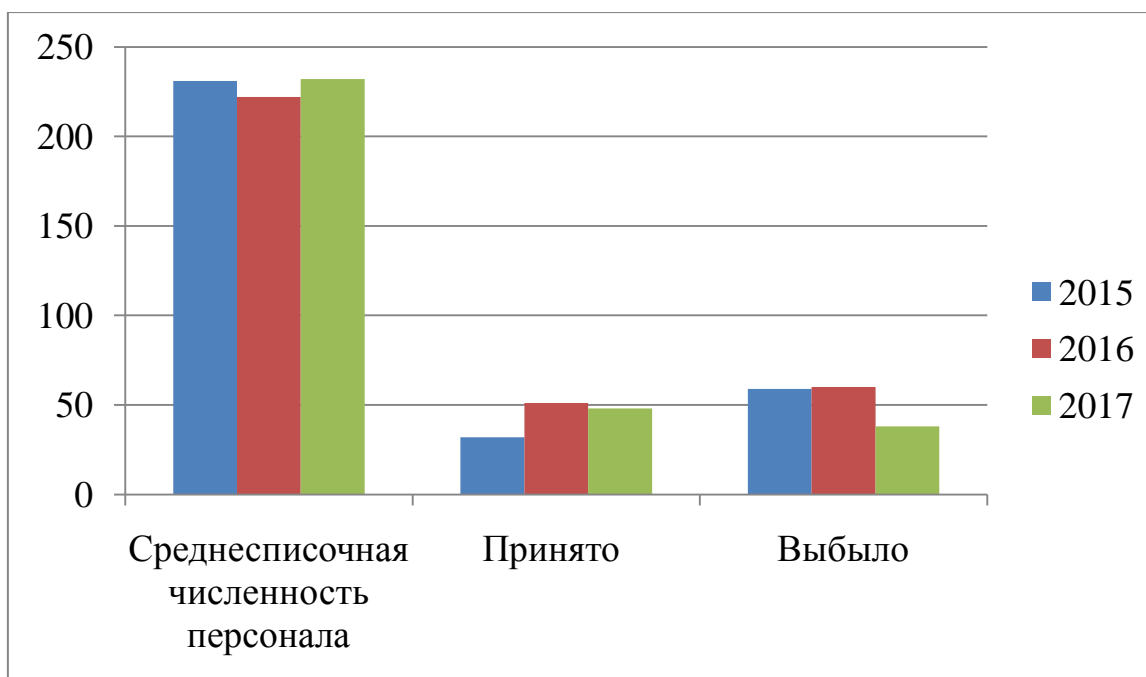


Рисунок 1 - Текущая текучесть персонала за период 2015 -2017 гг., чел.

По полученным расчетным данным составим таблицу.

Таблица 2. 8

Анализ основных кадровых процессов ШМУП «Городское ВКХ» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	(+, -) от общей численности 2017 г. к 2015 г.	% от общей численности 2017 г. к 2015 г.
1	2	3	4	5	6
Численность персонала на начало года, чел.	231	222	232	+ 1	+ 0,4
Среднесписочная численность персонала, чел.	230	219	225	- 5	-2
Принято всего на работу, чел.	32	51	48	+ 16	+ 6,4
Выбыло всего, чел.	59	60	38	- 21	- 8,4
В том числе:					
-по собственному желанию	47	43	29	- 18	- 7,2

Продолжение таблицы 2.8					
- по сокращению штата	-	2	2	+ 2	+ 0,8
- за нарушение трудовой дисциплины	12	15	7	- 5	- 2
Коэффициент оборота по приему работников (Кпр) в %	13,9	23,3	21,3	7,4	
Коэффициент оборота по выбытию работников (Кв) в %	25,7	27,4	16,9	- 8,8	
Коэффициент текучести кадров (Ктк) в %	25,6	27,4	16,9	- 8,7	
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс)	1	1,01	1,03	0,3	

По данным таблицы 2.8 видно, что коэффициент постоянства состава персонала предприятия за анализируемый период с 2015 по 2017 гг. приближен к 1% и есть тенденция к его увеличению. Коэффициент текучести кадров на предприятии имеет довольно высокое значение и увеличивался с 2015 по 2016 годы. Коэффициент текучести кадров соответственно составил 25,6 % и 26,5 %, что является весьма негативным и тревожным фактором. Но стоит отметить, что за 2017 год текучесть кадров снизилась на 10,5 % . Количество принятых работников уменьшилось на 3 человека, а количество выбывших уменьшилось на 22 человека. За 2015 – 2016 годы количество выбывших работников превышает количество принятых за этот период работников. Но в 2017 году количество выбывших работников на 10 человек меньше количества принятых за этот период работников.

## 2.3 Анализ системы поиска и подбора персонала в организации

Служба управления персоналом представлена на предприятии отделом кадров, который состоит из менеджера по персоналу. Менеджер по персоналу ведет делопроизводство, оформляет документацию по приему, увольнению и учету персонала. Работа менеджера и руководящего состава неизбежно связана с необходимостью поиска и подбора персонала.

Рассмотрим систему поиска и подбора персонала МУП «Городское ВКХ» через этапы системы, которые описываются в первой главе работы.

Этап 1. Планирование потребности в персонале. Формирование кадрового состава происходит при определении потребности в определенных категориях работников. Наиболее требующиеся профессии, это – рабочие профессии, такие как слесари аварийно - восстановительных работ, машинисты насосных установок 4 и 5 разрядов, электрогазосварщики 6 разряда. Существенно затруднен поиск таких дефицитных специалистов на рынке труда как инженер-химик и инженер-биолог. Все эти должности имеют ряд особенностей в рамках предприятия.

Этап 2. Прием на работу начинается с определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностные инструкции для специалистов и рабочих разработаны администрацией предприятия. Работники ознакомлены с ними под роспись. Они включают в себя перечень обязанностей работника, взаимодействие с работниками других подразделений, взаимозаменяемость работников на время командировки, отгулов, больничных листов. Должностные инструкции существуют на каждого работника.

Этап 3. Набор кадров на предприятии ведется как из внешних, так и внутренних источников.

### 1. Внешние источники:

а) размещение объявления о вакансии на официальном веб - сайте МУП «Городское ВКХ» и интернет – технологии; в объявлении указываются: требуемое образование, необходимые профессиональные навыки, обязанности);

б) «Шебекинский городской центр занятости населения» - чаще через данный источник на предприятие производится набор рабочих профессий;

в) поиск через средства массовой информации (газеты) – подается объявление о свободной вакансии в районную газету «Красное знамя», газету «Работа и обучение» (г. Белгород).

В СМИ размещается следующая информация:

- наименование организации;
- наименование вакансии;
- требования;
- функции (для специалистов и руководителей);
- вознаграждения;
- условия работы;
- контактная информация.

2. Внутренние источники. Прежде чем выйти на рынок труда, делаются попытки поиска среди своих работников, анализируя личные дела с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к организации. Но на предприятии данный метод используется крайне редко.

Распространенным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Этап 4. Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих работников предприятия. При отборе обращается большое внимание на образование, стаж работы, возраст. Собеседование в МУП

«Городское ВКХ» является наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Собеседование проходит в свободной форме (не структурировано). Вопросы, задаваемые на собеседовании, неподготовлены заранее, весь процесс интервью проходит спонтанно. С претендентами на должности, которые не являются ключевыми, чаще всего работает только отдел кадров, то есть начальник отдела редко присутствует на собеседовании, полностью полагаясь на профессионализм работника отдела кадров. Если вакантная должность ключевая (например, главный бухгалтер), то кандидат проходит собеседование с директором. В этом случае директор частично выполняет функции менеджера по персоналу. Собеседование руководителя с кандидатом проводится без каких-либо специальных методик. Руководитель в процессе непродолжительной беседы оценивает кандидата на уровне интуиции и здесь же принимает решение о найме кандидата на работу или отказывает в найме.

Этап 5. При приеме на работу в МУП «Городское ВКХ», как правило, требуется медицинский осмотр кандидатов, если их работа предъявляет особые требования к здоровью.

Этап 6. Испытательный срок и профессиональная адаптация новых работников. Испытательный срок является неотъемлемой частью процесса замещения свободной вакансии. На этом этапе новый работник окончательно проверяется на предмет соответствия новой должности. Кроме того, сам работник определяет, подходит ему эта работа на предприятии или нет. Установление степени соответствия кандидата рабочему месту происходит путем отдельных поручений, временного замещения должности и пр. Установленная норма испытательного срока на предприятии составляет 3 месяца, что совпадает с периодом адаптации. Нужно отметить, что на предприятии не существует разработанной программы адаптации и критериев оценки успешности прохождения испытательного срока. Вследствие этого нельзя в полной мере оценить способности работника, что

периодически приводит к тому, что работник проходит испытательный срок, но в последующие 3-4 месяца увольняется сам, или его увольняют за несоответствие должности. Стоит отметить, что данный этап отбора является наиболее дорогостоящим для предприятия, так как в затраты включаются все расходы на работников которые не прошли испытательный срок или которые были неверно оценены в его процессе и в итоге ушли из организации.

Большой ошибкой является то, что работник отдела кадров предприятия не фиксирует случайных претендентов, самостоятельно обращающихся по поводу работы, так как обычно это активные и инициативные люди.

Отбор персонала чаще всего происходит по результатам собеседования и изучения стандартного набора документов: паспорта и трудовой книжки, документов об образовании (если они требуются для данной должности). При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение.

Выводы к главе. Главными целями деятельности МУП «Городское ВКХ» является обеспечение потребностей юридических и физических лиц питьевой и технической холодной водой (водоснабжение), оказание услуг водоотведения, а также извлечение прибыли. За анализируемый период 2015 – 2017 гг. наблюдается рост выручки, сумма которой к концу 2015 года составила 120 482 тыс. руб., а объем поступления увеличился на 11769 тыс. руб. Положительным является факт снижения в динамике себестоимости и рост прибыли.

Организационная структура управления МУП «Городское ВКХ» - линейно – функциональная. Она основана на разделении сфер полномочий и ответственности по функциям управления, на принятии решений по вертикали, то есть по линии подчинения нижестоящих звеньев вышестоящим.



Проведя анализ количественного и качественного состава рабочих кадров на предприятии можно сказать, что все работники предприятия входят в следующие основные группы: рабочие, руководители и специалисты. В структуре персонала по профессионально-квалификационному признаку преобладают рабочие. Удельный вес данной категории работников на конец 2017 г. составил 65,5 %, что связано со спецификой отрасли предприятия. На протяжении всего периода, среднее значение заработной платы по всем профессионально – квалификационным группам увеличилось.

В МУП «Городское ВКХ» преобладают мужчины, их 141 человек, удельный вес в 2017 г. составил 61 %, женщин – 91 человек, что составило 39 %. Такое распределение персонала по гендерному признаку также связано с деятельностью предприятия, с тяжелыми и вредными условиями труда. Возрастной состав персонала имеет следующую особенность - на данном предприятии преобладает количество работников в возрасте от 30 до 60 лет. Работники в возрасте старше 60 лет составляют 33 %, хотя их количество за истекший период уменьшилось на 8 человек. С одной стороны, тот факт, что на предприятии трудятся работники старших возрастных групп, характеризует предприятие с положительной стороны в плане социальной политики. С другой стороны, отмечается тенденция старения персонала.

Обращает на себя внимание тот факт, что на предприятии нет выпускников профессионально-технических училищ в возрасте до 20 лет и молодежи в возрасте до 30 лет. Поэтому руководству предприятия необходимо уделять внимание тому, какими методами и приемами они могут в дальнейшем привлекать на предприятие молодежь.

На предприятии большая доля приходится на работников со стажем от 10 до 20 лет, это 49%, 48,7%, 37 % соответственно в 2015 - 2017 гг., также значительное количество работников имеющих стаж работы на предприятии от 5 до 10 лет 33 % в 2016 г.

Структура рабочих за анализируемый период с 2015 по 2017 гг. принципиально не изменилась. Больше количество работников имеют 2, 4 и 5 разряд, в 2017 г. 55 человек - второй разряд, 36 человек - 4 разряд, 59 человека – 5 разряд. Высший 6-й разряд на конец 2016 года имеют 12 человек, что составляет 5,2 %. Таким образом, предприятию постоянно не хватает работников высокой квалификации, имеющих опыт работы по специальности.

Для характеристики движения персонала МУП «Городской ВКХ» была рассчитана и проанализирована динамика следующих показателей: коэффициент оборота по выбытию персонала, коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент текучести персонала, коэффициент постоянства персонала.

Коэффициент постоянства персонала предприятия за анализируемый период с 2015 по 2017 гг. приближен к 1% и есть тенденция к его увеличению. Это не говорит о хорошей организации кадровой политики – в организации налицо застой, отсутствие притока свежих сил и тенденций к расширению.

Коэффициент текучести кадров на предприятии имеет довольно высокое значение и увеличивался с 2015 по 2017годы. Коэффициент текучести персонала соответственно составил 25,6% и 26,5 %. Но стоит отметить, что за 2017 год текучесть персонала снизилась на 10,5 % , что является положительным моментом кадровой политики руководства. Количество принятых работников уменьшилось на 3 человека, а количество выбывших уменьшилось на 22 человека. За 2015 – 2017 годы количество выбывших работников превышает количество принятых за этот период работников. Но в 2017 году количество выбывших работников на 10 человек меньше количества принятых за этот период работников. Очевидно, что коэффициент выбытия кадров меньше коэффициента приема кадров и

равен 16,9%. Здесь важно отметить, что полученные результаты явно связаны с повышением заработной платы для всех категорий персонала.

Проблему поиска и подбора персонала на предприятии пытаются решать, но бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области. Поэтому одной из причин высокой текучести персонала является некачественный поиск и подбор работников предприятия.

В результате проведенного анализа системы поиска и подбора персонала в МУП «Городское ВКХ» были выявлены следующие недостатки:

- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров (отсутствует Положение о подборе персонала, которое должно быть согласовано с другими подразделениями, утверждено руководителем предприятия и доведено до сведения всех участников этого процесса);

- наличие признака «поиск идеального кандидата» при собеседовании, который строится на субъективном мнении менеджера по персоналу, так как в организации отсутствует методичка «портрет идеального сотрудника»;

- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников (отсутствует схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.)

Исходя из выявленных в процессе анализа недостатков, предлагаются пути совершенствования системы поиска и подбора персонала на предприятии.

## **ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МУП «ГОРОДСКОЕ ВКХ»**

### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала в организации**

В МУП «Городское ВКХ» в результате проведенного анализа были выявлены следующие недостатки:

- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров (отсутствует Положение о подборе персонала, которое должно быть согласовано с другими подразделениями, утверждено руководителем предприятия и доведено до сведения всех участников этого процесса);

- наличие признака «поиск идеального кандидата» при собеседовании, который строится на субъективном мнении менеджера по персоналу, так как в организации отсутствует методичка «портрет идеального сотрудника»;

- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников (отсутствует схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.)

Для устранения недостатков были предложены мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала.

На предприятии наблюдается повышенный уровень текучести персонала. Наибольший уровень текучести персонала наблюдается в категории рабочих, что связано с тяжелым, малоавтоматизированным трудом. Большинство работников выбыло по собственному желанию.

В таблице 3.1. представим мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала МУП «Городское ВКХ».

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы поиска и подбора персонала МУП  
«Городское ВКХ»

Проблема: Высокая текучесть персонала, связанная с некачественным подбором персонала		
№	Мероприятия	Результаты
1	Разработка Положения о подборе и отборе персонала	Позволит регламентировать порядок планирования и определения потребностей, поиска, отбора и принятия решения о приеме персонала в число штатных сотрудников предприятия, а также его адаптации
2	Разработка методических рекомендаций «Портрет идеального сотрудника на должность»	Даст четкое представление «нужного» сотрудника для предприятия и должности; сократит временные затраты менеджера на поиски неизвестного
3	Построение общей схемы отбора персонала.	Указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения

### Мероприятие 1.

Разработаем мероприятие по улучшению поиска и подбора персонала в исследуемой организации путем внедрения положения о подборе персонала.

#### Положение о подборе персонала МУП «Городское ВКХ»

##### 1. Общие положения

1.1 Основной целью подбора и отбора персонала в организации является эффективно работающий персонал в нужном количестве для достижения стратегических целей организации.

1.2 Отбор персонала осуществляется на новые вакансии, вводимые в организацию или при замене выбывшего сотрудника.

1.3 Отбор персонала находится в компетенции службы по персоналу в организации, представители которой взаимодействуют со структурными подразделениями организации.

1.4 Организация отбора персонала заключается в соответствии с действующим законодательством, а также на основании действующего положения.

## 2. Отбор резюме

2.1 Отбор резюме осуществляется за счет анализа резюме, выборе кандидата, наиболее отвечающего требованиям бланка «Портрет идеального сотрудника на должность «...»

2.2 На основании отбора резюме осуществляется дальнейшее взаимодействие с кандидатом.

## 3. Телефонное собеседование

3.1 Цель данного мероприятия: уточнение информации, указанной в резюме соискателя, приглашение на собеседование наиболее подходящих кандидатов.

3.2 Менеджер по персоналу рассказывает кандидату об организации, условиях труда, оплате труда с целью заинтересовать для дальнейшего взаимодействия.

3.3 Формируется первичная характеристика интервью, уточняются детали дальнейшей встречи.

## 4. Собеседование

4.1 Целью очного собеседования является окончательный отбор соискателей для занятия вакантной должности, указанной в Заявке.

4.2 Собеседование проводится в присутствии начальника отдела по работе с персоналом, руководителя структурного подразделения, подавшего заявку, директором, его заместителями и другими лицами при необходимости.

4.3 В ходе первичного собеседования происходит уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме и отбор кандидатов, наиболее соответствующим требованиям, указанным в Заявке, для приглашения на тестирование.

4.4 С целью получения более развернутой информации о соискателе практикуется тестирование. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в Заявке.

4.4.1 Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся в отделе по работе с персоналом в соответствии с Положением о защите персональных данных.

4.4.2. Характеристика результатов тестирования излагается в виде общего заключения в форме Результаты тестирования с целью передачи лицу, ответственному за Заявку. Характеристика результатов тестирования служит источником дополнительной информации к результатам собеседования, а не наоборот.

4.5 Интервьюер производит анализ Анкеты, Результаты тестирования, собеседования и принимает решение о допуске кандидата на проверку службой безопасности предприятия.

4.6 С целью получения информации о профессиональной деятельности кандидата может проводиться сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, который должен осуществляться корректно.

4.7 Данные кандидата ((резюме (анкета), результаты тестирования, рекомендации кандидата), положительно прошедшего отбор в службе безопасности предприятия, комментируются и предоставляются на рассмотрение лицу, ответственному за Заявку.

4.8 Лицо, ответственное за Заявку, в трехдневный срок объявляет о своем решении относительно кандидата.

4.9 Окончательное принятие решения о приеме на работу осуществляется директором предприятия или его заместителями, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

## 5. Прекращение поиска соискателей.

5.1 В случае, если необходимость в подборе персонала отпадает, лицо, ответственное за Заявку, должно немедленно сообщить об этом в отдел по работе с персоналом (с указанием причины) для прекращения работы над этой Заявкой.

## 6. Ответственность и контроль

6.1 Ответственность за осуществление отбора персонала возлагается на отдел по работе с персоналом.

6.2 Руководители структурных подразделений несут ответственность в части предоставления всей необходимой информации, корректности заполнения Заявки и соблюдения процесса подбора персонала согласно данному Положению.

В общих положениях указаны общие цели отбора, отбора наиболее подходящих кандидатов. Вся информация является конфиденциальной, под ответственность службы персонала в организации.

Далее идет отбор резюме. На данном этапе осуществляется отбор по средствам анализа резюме, выбора кандидатов, наиболее отвечающим требованиям.

Телефонное собеседование, во время которого менеджер рассказывает кандидату о компании, условиях труда и заработной плате с целью привлечения его для дальнейшего взаимодействия. Информация должна быть кратка и понятна для потенциального кандидата.

В разделе собеседование описывается процедура проведения собеседования с более развернутой информацией о соискателе. Целью данного мероприятия является окончательный отбор кандидатов.

В последнем разделе указывается, что специалист службы по персоналу несет ответственность за качественное и своевременное выполнение процедур подбора персонала, проведения собеседования с кандидатами на вакантную должность.

## Мероприятие 2



Как уже было сказано, в организации при отборе персонала имеется такой недостаток как «поиск идеального кандидата», которое строится на субъективном мнении менеджера по персоналу, так как в организации отсутствует методичка «портрет идеального сотрудника».

При подборе персонала необходимо помнить, что идеальный сотрудник - это не «человек приятный во всех отношениях», а профессионал, соответствующий должностным требованиям.

Именно этот бланк рекомендуется разработать в качестве решения данной проблемы, он показан в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Методические рекомендации «Портрет идеального сотрудника на должность»

Портрет идеального сотрудника на должность «...»	
1	2
1) Название должности	
2) Сформулировать продукт труда будущего сотрудника	Зачем нужен этот сотрудник
3) Описать обязанности сотрудника	В данном пункте нужно подробно описать, какие обязанности будет выполнять сотрудник на данной должности. Что нужно ему для достижения поставленных задач.
4) Какие проблемы решит наем данного сотрудника	Правильно определив причины открытия вакансии, Вы сможете понять, какие проблемы необходимо решить при помощи найма сотрудника. А это понимание, в свою очередь поможет точнее сформулировать портрет нужного сотрудника.
5) Перечислить личностные качества будущего сотрудника	Без каких черт характера сотрудник не сможет давать продукт на данной должности. Задайте себе вопрос: Без каких черт характера сотрудник не сможет давать продукт на данной должности? Опишите и найдите инструмент, который поможет точно определить личностные характеристики кандидата.
6) Как вы будете проводить оценивание кандидатов	В данном пункте нужно выбрать эффективные методы оценки кандидатов при приеме на работу. Сформулировав критерии оценки кандидатов, можно определить, как узнать информацию, позволяющую оценить кандидата по данным факторам (тесты или практические задания).

Продолжение таблицы 3.2	
7) Придумать и описать проблемы, которые могут возникнуть на этой должности	<p>Ответ на этот вопрос определяет необходимые личностные качества кандидата. Возможно, на данную должность нужен человек, способный не растеряться в стрессовых ситуациях. А может быть самым ценным качеством кандидата окажется умение «сглаживать острые углы», когда необходимо мягко решить какой-либо вопрос. Или же наоборот, он должен уметь Проявлять твердость, отстаивая интересы компании.</p>
8) Определить, обязателен ли кандидату прошлый опыт работы	<p>Готовы ли Вы обучать сотрудника? Или Вы ищете кандидата с определенным опытом работы в данной сфере? Обучение сотрудника «с нуля» предполагает большие затраты времени. Поэтому многие руководители хотят принимать тех людей, у которых уже есть опыт работы в аналогичных областях. Но необходимо учитывать, что опыт работы может сыграть как положительную, так и негативную роль в работе человека на новой должности. Старый опыт может оказаться неподходящим для применения на новой должности.</p>
9) Выяснить будет ли будущий сотрудник отвечать за какую-либо группу людей	<p>Это один из ключевых факторов, определяющих портрет нужного кандидата. Мягкий и «покладистый» человек прекрасно подойдет на должность помощника руководителя, но вряд ли сможет добиться выполнения задач от других людей. Если Вам нужен сотрудник, способный руководить коллективом, значит Вы ищете человека, способного самостоятельно принимать решения и хорошо устанавливать контакты с людьми. У него обязательно должны быть лидерские качества, помогающие вести за собой людей. И он должен уметь завоевывать доверие и уважение коллектива.</p>
10) Описать условия работы, обязанности начисления заработной платы	<p>Будьте готовы к тому, что кандидат задаст Вам вопросы о том, как он сможет повлиять на уровень своей заработной платы, работая в Вашей компании. Будет ли у него перспектива карьерного и профессионального роста?</p>
11) Обозначить требования к кандидату	<p>Подумайте, будут ли меняться требования к сотруднику с течением времени. Будет ли возрастать степень его ответственности? Ожидаете ли Вы от него приобретения новых навыков и умений в будущем? Есть ли у Вас какие-то дополнительные требования, которые необходимо выполнять, занимая данную должность? Если да, опишите их.</p>

Плюсы данного мероприятия:

- 1) Четкое представление «нужного» сотрудника для организации и должности;
- 2) сокращение временных затрат менеджера на поиски неизвестного;
- 3) сокращение текучести кадров (т. к. есть представление о «нужном кандидате»);
- 4) низкие финансовые затраты на разработку данного мероприятия.

### Мероприятие 3

Далее для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры поиска и подбора, строится общая схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения. Для отбора персонала в исследуемой организации используется многоступенчатый подход. Общая схема отбора персонала представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Общая схема отбора персонала

Содержание этапа отбора персонала	Документы	Ответственные исполнители	Приблизительные сроки исполнения
1	2	3	4
На каждую вакантную должность составляется заявка на подбор персонала, включающая в себя: наименование должности; наименование подразделения; размер оплаты труда; основные требования к кандидату; дополнительные требования к кандидату	Заявка на подбор персонала	Руководители подразделений, в которых появилась вакансия	1-3 дня с момента возникновения вакансии
Анализ внутренних и внешних источников привлечения персонала, составление объявления об открытой вакансии.	Объявления в СМИ, объявление на доске объявлений, заявка в службу занятости	Ведущий менеджер по персоналу	Объявление подготавливается в течение 3-х дней с момента подачи заявки на подбор персонала

Продолжение табл. 3.3

Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих по формальным критериям	Резюме	Отдел кадров	В зависимости от срочности заполнения вакансии
Проведение анализа поступающих резюме, отбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих	Резюме	Отдел кадров	В зависимости от срочности заполнения вакансии
Заполнение кандидатами анкеты. Анализ анкет с целью отсева части кандидатов и установления степени достоверности и соответствия сведений, представленных в резюме кандидатов	Стандартная форма (анкета), Бланк опроса рекомендателя	Отдел кадров	Анализ проводится в течение 3-5 дней с учетом результатов последующих собеседований
Собеседование с менеджером по персоналу	Заявка на подбор персонала, Резюме, Стандартная форма (анкета)	Начальник отдела кадров	
Собеседование с линейным руководителем	Заявка на подбор персонала, Резюме (Анкета)	Руководители подразделений	
Проект приказа о приеме	Отдел кадров, руководители подразделений, Генеральное руководство (при необходимости)	В течение 1-2 дней	В течение 1-2 дней
Медицинские справки, Трудовой договор	Отдел кадров	Не более 2-х недель	
Прохождение медицинского осмотра принимаемым работником и заключение трудового договора с ним			

Преимуществом данного мероприятия является сокращение времени, т. к. перед менеджером ставятся конкретные сроки выполнения данных задач, в схеме уже указаны необходимые документы для оформления заявок и прочего, и прописаны исполнительные лица. И так же является мало затратным по финансам.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Предложенные рекомендации, описанные в пункте 3.1, следует обосновать с экономической и социальной точки зрения для того, чтобы выявить финансовые возможности МУП «Городское ВКХ», внедрить предложенные мероприятия и оценить их возможные преимущества.

Для начала рассчитаем финансовые расходы на предлагаемый инструмент введения «Портрет идеального сотрудника на должность «...», рассчитанного на одну должность, который более подробно показан в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Финансовые затраты на бланк «Портрет идеального сотрудника на должность «...»

Категория затрат	Затраченное время	Сумма затрат
Работа менеджера	2 часа	212 руб.
Канцелярские товары (бумага, катридж и т. д.)	7 мин.	9 руб.
Итого	2 ч 7 мин.	221 руб.

Таким образом, итоговая сумма вышла 221 руб., по временным затратам вышло около 2 часов на бланк по одной должности (всего взято 11 должностей). Сумма затрат состоит из 2 часов менеджера по персоналу (106

руб./ч исходя из месячной заработной платы 17500 руб.) и затрат на распечатку бланка на принтере в 3 копиях при расчете 3 рубля лист.

Общая сумма затрат компании составит 2431 руб..

Эффект будет определяться разницей в оплате труда при первом и втором вариантах с учетом затрат.

Эффект = 17500 – 2431 = 15069 руб.

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание:

$$E = \mathcal{E} / Z, \quad (3.1)$$

где:

E - экономическая эффективность (доли),

Э - экономия или прибыль (руб.),

Z - затраты на создание экономии (руб.).

$E = 15069 / 2431 = 6,2$

Эффективность больше 1, следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Экономические затраты на разработку и внедрение бланка «Схема отбора персонала» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Затраты на разработку «Схемы отбора персонала»

Категория затрат	Временные затраты	Сумма затрат
Работа менеджера	1 рабочий день	850 руб.
Канцелярские товары (бумага и т. д.)	7 мин	12 руб.
Итого	8ч 7 мин	862 руб.

Итак, общая сумма затрат составила 862 руб. все с тем же расчетом заработной платы менеджера по персоналу 17500 руб. и стоимостью печати бланка в четырех экземплярах для удобства.

Итого вся сумма на внедрение данного мероприятия составит 862 руб.  
Эффект = 17500 – 862 = 16638 руб.

Коэффициент экономической эффективности:

$$E = \frac{\text{Э}}{З},$$

где:

E - экономическая эффективность (доли),

Э - экономия или прибыль (руб.),

З - затраты на создание экономии (руб.).

$$E = 16638 / 862 = 19,3$$

Эффективность больше 1, следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Затраты на разработку методических рекомендаций по улучшению отбора персонала исследуемой организации, «Положения по подбору и отбору персонала», можно рассмотреть в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Экономические затраты на разработку мероприятия «Положение о подборе и отборе персонала»

Категория затрат	Временные затраты	Сумма затрат
Работа менеджера	2 раб. Дня	1700 руб.
Канцелярские товары (бумага, катридж и т. д.)	10 мин.	36 руб.
Итого	16 ч 10 мин	1736 руб.

Итак, общая сумма затрат составила 1736 руб. все с тем же расчетом заработной платы менеджера по персоналу 17500 руб. и стоимостью печати бланка в размере 3-4 листов в трех экземплярах для удобства.

Итого вся сумма на внедрение данного мероприятия составит 1736 руб.

Эффект = 17500 – 1736 = 15764 руб.

Коэффициент экономической эффективности:

$$E = \text{Э} / \text{З},$$

где:

E - экономическая эффективность (доли),

Э - экономия или прибыль (руб.),

З - затраты на создание экономии (руб.).

$$E = 15764 / 1736 = 9,1$$

Эффективность больше 1, следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Подсчитаем, срок окупаемости предложенных мероприятий по улучшению использования трудовых ресурсов на заводе, за счет вызванного ими прироста выручки от реализации продукции:

$$\text{Ток} = \text{З} / \text{Э}, \quad (3.2)$$

где

Ток - время окупаемости затрат за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

З - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

$$\text{Ток} = (2431 + 862 + 1736) / (15069 + 16638 + 15764) = 5029 / 45482 = 0,11$$

По представленным расчетам затраты на внедрение предложенные мероприятия окупятся за 0,11 года или 1,1 месяца, то есть приблизительно 33 дня.

Социальная эффективность. Любое мероприятие, направленное на совершенствование поиска и подбора персонала помимо экономических



последствий имеет также последствия социального характера. Если в отношении экономического эффекта имеется разработанная методика, то оценить социальную эффективность в денежном измерении непросто и его приходится описывать словесно, представляя как некую положительную или отрицательную тенденцию.

Социальный эффект может проявиться через весьма отдаленное время после внедрения проекта. В случае улучшения практики поиска и подбора персонала МУП «Городское ВКХ» можно получить следующие положительные социальные тенденции: снижение текучести кадров, улучшение атмосферы в коллективе предприятия, привлечению к работе более эффективных работников, быстрое заполнение освободившихся должностей, что повлияет на повышение эффективности работы всей службы.

Таким образом, в данной главе были обозначены мероприятия, направленные на совершенствование системы поиска подбора персонала:

- 1) совершенствование подбора персонала путем разработки положения о подборе персонала
- 2) разработка методических рекомендаций «Портрет идеального сотрудника на должность»
- 3) составление общей схемы отбора персонала.

Так, в Положении о подборе персонала регламентируется порядок планирования и определения потребностей, поиска, отбора и принятия решения о приеме персонала в число штатных сотрудников предприятия, а также его адаптации. В методических рекомендациях «Портрет идеального сотрудника на должность» чётко сформулировано представление о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на ту или иную должность позволит минимизировать временные затраты на поиски сотрудника и облегчить принятие решения при выборе из нескольких кандидатов.

В бланке «Общая схема отбора персонала» для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры поиска и подбора, указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.

Затраты на данные мероприятия составили 5029 руб., экономический эффект находится в положительном значении, что говорит нам о том, что предприятие в силах потратить необходимую сумму без потерь производства, срок окупаемости составил 1,1 месяца или приблизительно 33 дня.

Можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия целесообразны и принесут МУП «Городское ВКХ» положительный экономический и социальный эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате изучения теоретических материалов, в первой главе выпускной квалификационной работы было определено, что «подбор персонала - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией». Наиболее комплексно отражает сущность системы поиска, отбора и найма персонала классификация, которая охватывает не только процесс отбора кандидатов на вакантную должность, но и учитывает такие важные элементы как процедура планирования персонала, анализ работы и адаптация нового сотрудника. Существуют внешние и внутренние методы привлечения персонала, имеющие свои преимущества и недостатки.

Вторая глава работы посвящена анализу поиска и подбора персонала на примере МУП «Городское ВКХ».

В третьей главе выпускной квалификационной работы были внесены предложения по совершенствованию системы поиска и подбора персонала на предприятии.

Для характеристики движения персонала МУП «Городской ВКХ» была рассчитана и проанализирована динамика следующих показателей: коэффициент оборота по выбытию персонала, коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент текучести персонала, коэффициент постоянства персонала, коэффициента абсентеизма (отсутствия).

Коэффициент текучести кадров на предприятии имеет довольно высокое значение и увеличивался с 2015 по 2017годы. Коэффициент текучести персонала соответственно составил 25,6% и 26,5 %. Но стоит отметить, что за 2017 год текучесть персонала снизилась на 10,5 % и составила 16,9 %, что является положительным моментом кадровой политики руководства.

Одной из причин высокой текучести персонала является некачественный поиск и подбор работников предприятия. Проблему поиска и подбора персонала на предприятии пытаются решать, но бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области. Из недостатков были выявлены:

- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров (отсутствует Положение о подборе персонала, которое должно быть согласовано с другими подразделениями, утверждено руководителем предприятия и доведено до сведения всех участников этого процесса);

- наличие признака «поиск идеального кандидата» при собеседовании, который строится на субъективном мнении менеджера по персоналу, так как в организации отсутствует методичка «портрет идеального сотрудника»;

- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников (отсутствует схема отбора персонала, в которой указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения).

В Положении о подборе персонала регламентируется порядок планирования и определения потребностей, поиска, отбора и принятия решения о приеме персонала в число штатных сотрудников предприятия, а также его адаптации. В методических рекомендациях «Портрет идеального сотрудника на должность» четко сформулировано представление о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на ту или иную должность позволит минимизировать временные затраты на поиски сотрудника и облегчить принятие решения при выборе из нескольких кандидатов. В бланке «Общая схема отбора персонала» для удобства сотрудников, ответственных за проведение процедуры поиска и подбора, указываются этапы отбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и сроки исполнения.

Затраты на данные мероприятия составили 5029 руб., экономический эффект находится в положительном значении, что говорит нам о том, что предприятие в силах потратить необходимую сумму без потерь производства, срок окупаемости составил 1,1 месяца или приблизительно 33 дня. Можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия целесообразны и принесут МУП «Городское ВКХ» положительный экономический и социальный эффект.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации, Консультант Плюс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru/document/ cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Российская газета. – 2001. – 31 декабря.
3. Александрова, Н. А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие. - Екатеринбург : УрГСХА, 2014. – 212 с.
4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Арсеньев. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 45с.
5. Боттгер, Престон. Умение нанимать подходящих сотрудников: как руководители совершенствуют навыки отбора персонала [Текст]/ Боттгер Престон, Барсу Жан – Луи// Менеджмент сегодня, 2015. - №5. – с. 320 – 327.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2015. -244 с.
7. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] :Учебник/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 234 с.
8. Воловская, Е. Аудит кадрового делопроизводства своими силами [Текст] // Кадровое дело. - 2015 - N 5. - 64с.
9. Горчакова, В. Подбор персонала: искусство выбора и проблемы перебора? [Текст] / В. Горчакова // Управление персоналом. - 2014. - №9. - С. 63-64.
- 10.Гражданинова, Е.Г. Персонал: проблемы управления подбором и наймом специалистов на предприятии [Текст]// Новая наука: опыт, традиции. Инновации. - 2016. - №6 (89). - с. 91-93.

11. Грачев, В.С. Повышение эффективности работы кадровой службы на основе деятельности ее руководителя [Текст]: дис. канд. экон. наук / Грачев В.С.; Росс. эконом. акад. им. Плеханова. - М., 2014. - 218 с.
12. Денисова, А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом [Текст]// Управление персоналом. - 2015. - N 2. - С. 60-65.
13. Денисова, А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2015. - N 2. - С. 60-65.
14. Десслер, Гари. Управление персоналом [Текст]. Пер. с англ. - М.: Издательство Бином. - 1997. - 432с.
15. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / - М.: Центр, 2015 - 187с.
16. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]: Учеб. Пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Изд-во ПРИОР, 2013. - 512с.
17. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин.- Н.Новгород: НИМБ, 2014.-624с.
18. Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников [Текст]. - М., Изд-во Рос. Эконом. Акад.-2013.- 232с.
19. Захаркина, О. И. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база [Текст]. - М.: Омега-Л, 2015. – 256 с.
20. Иванова, С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителей [Текст]: М. : Альпина Паблишерю - 2016. – 135 с.
21. Карташова, С.А. Рекрутинг. Найм персонала [Текст] / С.А. Карташова. - М.: Экзамен, 2016. - 320 с.

22. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: Учебник/А. Я. Кибанов - М.: ИНФРА, 2012. - 430с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация [Текст].– М.: Экзамен, 2010. – 415 с.
24. Книга работника кадровой службы [Текст]. Учебно-справочное пособие /Под общ. Ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова -М.: ОАО «Изд-во экономика», 2015.-494с.
25. Комлев, В. А. Комплексный анализ основных показателей эффективности подбора сотрудников [Текст] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 1 (январь). – С.22 - 34.
26. Кравченко, К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность [Текст] // Управление персоналом. - 2015. - 254с.
27. Лардыгин, В.В. Основные источники найма персонала [Текст]/ В.В. Лардыгин // Управление персоналом. - 2013. - № 12. - С.54.
28. Ли, Н. О. Анализ мотивации персонала водопроводно-коммунального хозяйства (ВКХ) (на примере МУП КХ «Водоканал» г. Калининграда) [Текст]// Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 377-380.
29. Матвеева, Ю.А. Анализ нормативно-правовых основ технологий подбора, аттестации и обучения персонала в кадровых процессах организаций [Текст]// Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 14–18. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46170.htm>.
30. Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст]. - М.: Финансы и статистика, 2014.-136 с.
31. Меньшиков, Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления [Текст]. - М. «Экономика», 2014 – 240 с.
32. Механизмы оценки результативности работы HR-службы [Текст] // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - N 12 - 62с.



33. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2013. – 288 с.
34. Музыченко, В. Мастер-класс по управлению персоналом [Текст] / В. Музыченко. - М.: ГроссМедиа, 2009. - 322 с..
35. Нестеров, А.К. Методы подбора персонала [Электронный ресурс] // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru - Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/metody-podbora-personala.html> - (Дата обращения: 13.04.2018).
36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: / Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2013. - 256 с.
37. Соловьев, Д.П. Управление персоналом (анализ работы и подготовка требований к кандидатам на должность) [Текст] / Д.П. Соловьев. - Самара: СГЭА, 2014. - 80 с.
38. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие [Текст]: / Т. С. Кабаченко. - СПб.: Питер, 2013. – 256 с.
39. Розанова, В.А. Психология управления [Текст]: Учеб. пособие. - Москва. - Бизнес-школа "Интел-Синтез." - 2014. – 311 с.
40. Станкин, М.И. Психология управления [Текст]/ Практик. пособие, изд. 3-е доп. и перераб. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 189 с.
41. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; под ред. А.Я.Кибанова; ГУУ – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 231 с.
42. Управление персоналом в России: история и современность [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: НИЦИНФРА. – М., 2013. – 256 с.
43. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -- 2-е изд., перераб. и доп. -- М: ЮНИТИ, 2014. – 292 с.
44. Уткин, Э.А.. Профессия – менеджер [Текст]. – М.: Экономика, 2012. - 209 с.

- 45.Филатова, Л.П. Ищем перспективных и талантливых [Текст]/Филатова Л.П. // Управление развитием персонала, 2015. - N 2. - С. 96-101.
- 46.Цыпин, И. С. Мировая экономика [Текст] : учеб.пособие / И.С. Цыпин, В. Р. Веснин; под общ. ред. И.С. Цыпина. – М.: Проспект, 2012. – 248с.
- 47.Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст] / [Текст] / Шелдрейк. – СПб.: Питер, 2016. – 127 с.
- 48.Шибалкин, Ю.А. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Ю. А. Шибалкин – М.: МГИУ, 2015. - 260 с.
- 49.Шилков, В. И. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] : учеб. пособие / В. И. Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с.
- 50.Шипунов, В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности [Текст]: Учебник.2-е издание. - М.: Высшая школа, 2012. – 153с.