

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА  
ФИЛИАЛ В Г. НАХОДКЕ  
КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ДИСЦИПЛИН

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование системы отбора персонала в АО «Находкинский МТП»

Студент  
гр. Н/БУП-17

\_\_\_\_\_ Ю.О. Фролова

Руководитель  
практики

\_\_\_\_\_ В.В. Куликова

Находка 2021

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы совершенствования системы подбора и отбора персонала в организации .....	5
1.1 Сущность подбора и отбора персонала .....	5
1.2 Методы подбора и отбора персонала.....	9
2 Анализ системы подбора и отбора персонала на примере «АО Находкинский МТП».....	16
2.1 Краткая характеристика организации АО «Находкинский МТП».....	16
2.2 Анализ процесса подбора и отбора персонала в АО «Находкинский МТП».....	24
3 Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в АО «Находкинский МТП».....	32
3.1 Рекомендации по совершенствованию процесса отбора и подбора персонала в АО «Находкинский МТП».....	32
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию организации отбора и подбора персонала в АО «Находкинский МТП» .....	43
Заключение.....	46
Список использованных источников.....	48
Приложение А. Оценка источников привлечения и особенностей проведения первичного собеседования при отборе персонала в АО «Находкинский МТП» .....	50
Приложение Б. Инструкция по оценке компетентных характеристик соискателей на этапе отбора и подбора персонала в АО «Находкинский МТП» .....	54
Приложение В. Перечень документов, необходимых для оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора персонала.....	56

## Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что работа любой организации или предприятия неизбежно связана с потребностью комплектования штата. Отбор новых сотрудников не только обеспечивает режим ее нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной мере зависит качество производимой продукции и оказываемых услуг. Для любой организации очень важно правильно подобрать штат. Помимо прочего, это может стать основой для ее дальнейшего развития. Для этого существует огромное количество методов. Уникальность разнообразия этих методов заключается в том, что любая организация может выбрать свой способ подбора кандидатов на вакантную должность, что позволяет в полной мере раскрыть потенциал компании, посредством правильно подобранных сотрудников, которые смогут привнести в организацию что-то новое, что позволит в полной мере осуществить все планы, цели и задачи, которые перед собой ставила компания.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы отбора персонала на примере АО «Находкинский морской торговый порт».

Объектом работы является процесс подбора и отбора персонала на примере АО «Находкинский морской торговый порт».

Предметом работы является организация процесса отбора и подбора персонала на исследуемом предприятии.

В рамках поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические основы отбора и подбора персонала.
2. Проанализировать процесс отбора и подбора персонала в АО «Находкинский морской торговый порт».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в АО «Находкинский морской торговый порт» и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предложенные мероприятия помогут повысить производительность труда в организации, улучшить качество работы, повысить экономическую эффективность.

Решение задач исследования производилось путем использования основных теоретических методов научного познания [5]:

1. Сбор информации (ознакомление с научной литературой, сбор данных для исследования).

2. Анализ (формирование таблиц и графиков на основе полученных данных).
3. Анализ хозяйственной деятельности предприятия.
4. Синтез (объединение результатов анализа в единую систему и формирование выводов).
5. Схематизация (перевод данных в графики и рисунки).

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении раскрыта цель и поставлены задачи.

В первой главе исследованы теоретические основы системы совершенствования подбора и отбора персонала, определена сущность системы подбора и отбора персонала, выявлены особенности системы подбора и отбора персонала.

Во второй главе выполнен анализ системы подбора и отбора персонала в АО «Находкинский морской торговый порт», дана характеристика и выявлены проблемы системы подбора и отбора кадров.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в АО «Находкинский морской торговый порт», определены направления совершенствования системы подбора и отбора кадров, составлен план мероприятий, выполнена оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.

В заключении сделаны выводы по проделанной работе.

# 1 Теоретические основы совершенствования системы отбора персонала в организации

## 1.1 Сущность подбора и отбора персонала

Гарантия роста, развития, повышения конкурентоспособности и долгосрочной перспективы любого предприятия являются – её персонал или кадровые ресурсы, а именно, их качество: личностные и профессиональные характеристики. В системе управления персоналом обеспечение предприятия качественными кадровыми ресурсами становится основной задачей отдела кадров для эффективности всей системы управления персоналом. Такая ситуация увеличивает значимость процедуры отбора работников с использованием новейших эффективных методик выбора наилучшего кандидата.

Под отбором персонала понимается вид управленческой деятельности, с помощью которой предприятие выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного или нескольких, больше всего подходящих под критерии, которые создала организация. При этом принимают во внимание текущие условия обстановки в организации [12].

Основной целью отбора персонала является набор сотрудников и создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде всего, процесс отбора связан с анализом профессиональных возможностей кандидата, как эффективно он будет выполнять работу, будет ли он выполнять её лучше других, а также что данный кандидат может дать новой организации в будущем, является ли он перспективным работником. Обладая определенным набором личностных и профессиональных характеристик, каждый работник пригоден к выполнению определенных видов деятельности. Задача отбора – выявить из всего числа претендентов именно «своих», способных, одаренных и спрогнозировать профессиональное поведение для обеспечения долгосрочных продуктивных отношений в пользу работника, и конечно, компании. Необходимо определить наиболее эффективные инструменты для надлежащей оценки соответствующих способностей кандидатов к выполнению должностных требований.

Процесс отбора пришел не просто, чтобы занять лидирующие позиции в системе HR, он стал более сложным и требовательным, а результат значимым. Произошли значительные изменения во внутренних процессах предприятий, изменилась роль руководства и сотрудников, а также изменился рынок труда. Наиболее значительные изменения включают в себя [12]:

- жесткая структура, иерархия становится более плоской;

- специальные подразделения преобразуются в команды обработки (группировка различных специалистов для решения проблем);
- простые задачи заменяются сложным, комплексным;
- творчество и инициатива работников является залогом продуктивного решения проблем и поощрен руководством;
- делегировании полномочий и ответственности за результат сотрудников, выполняющих работу.

Все эти изменения позволили сократить время принятия решений, а также сократить разрыв между планированием и реализацией. С другой стороны, стала повышаться значимость результатов каждого работника в общую эффективность рабочей силы, и, как следствие, повышение требований к качественным характеристикам работников.

Качество персонала напрямую влияет на качество услуг или продуктов. Достижение высокого качества возможно только при эффективной трудовой деятельности внутри предприятия. В конце концов, эффективность работы этих претендентов на должность будет влиять не только на конечный продукт или услугу, производимые компанией, а также продемонстрирует эффективность и качество процесса отбора персонала организации.

Роль качества процедуры отбора персонала также подчеркивает растущий дефицит квалифицированных кадров и изменения в работе сотрудников, связанных с увеличением затрат на подбор и отбор персонала. Необходимо эффективно осуществлять процесс отбора персонала, чтобы достичь желаемого результата.

В общей схеме эффективного действия на систематический отбор персонала должны присутствовать следующие обязательные параметры [21]:

- понимание различных схем человеческого поведения в различных ситуациях работником, которой осуществляет отбор;
- определение ожиданий и потребностей организации посредством анализа содержания работы;
- установление критериев, которые удовлетворяют условиям организации;
- использование критериев эффективности, с помощью использования обычных производственных методов оценки для отбора;
- применение критериев оценки эффективности процесса отбора;
- установление критериев для принятия решений;
- дальнейшее развитие идей для непрерывного совершенствования процесса отбора.

Современная экономическая система повышает значимость управления затратами на предприятии. Одним из инструментов такого управления может быть эффективный выбор – совершенствование системы, которая способствует снижению стоимости труда из-за ошибки в выборе, особенно когда речь идет о подборе кандидатов на руководящие должности. Это может стоить компании слишком дорого. Травмы, несчастные случаи, снижение качества продукции или услуг, затраты на развитие и обучение – это лишь часть затрат, которые возникают из-за поспешных решений о найме нового сотрудника. Увольнение влечет за собой увеличение текучести кадров, а поиск нового, более подходящего работника снова влекут денежные затраты.

Дополнительные организационные преимущества включают в себя благоприятный морально-психологический климат в коллективе, сокращение прогулов, удовлетворенность работой. Приверженность организации возрастает, если работник соответствует требованиям их работы, выполняемая деятельность находится на "его" месте.

Теперь рассмотрим понятие подбора персонала. Подбор персонала содержит в себе порядок расчета, потребности по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим и принципы создания резерва кадров на вакантные должности. То есть основной целью подбора кадров, считается определение людей, которые могут в ближайшей перспективе занять необходимые должности.

В процессе подбора персонала необходимо ориентироваться на критерии перспективности потенциальных кандидатов, перечень потребностей и целей, по которым они должны двигаться. Основные требования для кандидата строятся на основе должностной спецификации, которая задает определенный стандарт и включает в себя [21]:

- функционал должности (опыт и навыки);
- профиль профессиональных компетенций (стандарт требований к знаниям);
- личностный профиль (соответствия корпоративным ценностям и нормам);
- шкалу оценки, определяющую в абсолютных цифрах уровни выраженности
- требуемый профиль и, соответственно, демонстрирующие допустимые пороги;
- стандарт системы оценки кандидатов, который реализуется посредством

отбора кандидатов.

При подборе и отборе персонала следует иметь в виду три основных положения [15]:

1. Подбор и отбор персонала не должны рассматриваться как нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы, они должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Процесс подбора и отбора кадров помогает создать условия повышения эффективности, замену рабочих мест, благодаря конечным результатам оценки условий и оплаты труда, а также деловой карьеры сотрудников.

Подбор и отбор персонала предполагает [8]:

1. Планирование деловой карьеры. Осуществляется благодаря результатам анализа трудового потенциала работников, индивидуального вклада каждого, а также возраста, трудового стажа, квалификации и специализации, наличия вакантных рабочих мест и должностей.

2. Обеспечение оптимальных условий труда, гарантию выплаты заработной платы, полный социальный пакет, систему премирования, оснащение рабочего места.

3. Перемещение, повышение, понижение, увольнение персонала в зависимости от результатов работы и условий труда.

В итоге, все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты, исходя из пожеланий работников и их деловой карьеры. Процесс по подбору персонала подразумевает следование определенным пропорциям по полу, возрасту, квалификации, социальной активности. В положении по подбору и расстановке кадров, безусловно, должны быть указаны социально-психологические аспекты взаимоотношений работников компании.

Рассмотрим сравнительную характеристику отбора и подбора персонала [14].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика отбора и подбора персонала

Основа для сравнения	Подбор	Отбор
Определение	Подбор персонала – это деятельность по поиску кандидатов и поощрению их подачи заявки	Отбор относится к процессу отбора лучших кандидатов и предложения им работы.
Подход	Положительный	Отрицательный
Задача	Приглашать кандидатов на вакантную должность	Подобрать наиболее подходящего кандидата из всех представленных
Ключевой фактор	Реклама работы	Назначение кандидата



## Продолжение таблицы 1

Процесс	Компании уведомляются о вакансиях из различных источников, и кандидатам предоставляется форма заявки.	Компания заставляет заявителя проходить различные уровни, такие как отправка формы, письменный тест, собеседование, медицинский тест и так далее.
Договорная связь	Поскольку подбор персонала подразумевает только сообщение о вакансиях, никаких договорных отношений не установлено.	Отбор предполагает создание договорных отношений между работодателем и работником.
Метод	Экономный	Затратный

Таким образом, для того чтобы политика организации в области подбора и отбора персонала была эффективной, а работники полностью подходили по своим профессиональным, деловым и личностным качествам установленным требованиям, необходим комплексный подход. Не существует одного оптимального метода на все случаи жизни. Нужно владеть всем имеющимся арсеналом поиска нужных работников и использовать его в зависимости от конкретной задачи.

## 1.2 Методы отбора и подбора персонала

В настоящее время особое внимание уделяется привлечению грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям должности, т.е. обладающих в полном объеме необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также гармонично вписывающихся в психологический климат уже сложившегося коллектива.

Прежде чем начать отбор, работодателю необходимо найти претендентов для данной должности. Для этого используется несколько способов, каждый из которых поможет увеличить число соискателей. К таким способам относятся [21]:

- внутренний поиск;
- поиск с помощью имеющихся сотрудников;
- объявления в СМИ;
- поиск через агентства и биржи труда;
- случайные кандидаты;
- отбор в учебных заведениях.

Каждый из них отличается финансовыми и временными затратами на организацию и проведение поиска. К примеру, при внутреннем поиске отбор происходит среди сотрудников, которые уже работают в данной организации. В остальных случаях приходится

провести ряд методов отбора, которые позволят найти компетентного сотрудника. Основные этапы отбора персонала включают в себя [27]:

- изучение резюме и определение наиболее подходящих соискателей;
- приглашение на беседу;
- проведение других методов отбора сотрудников;
- изучение рекомендаций с предыдущих мест работы;
- медосмотр;
- принятие решения.

Лишь после всех этапов можно говорить об успешном прохождении всех испытаний кандидата и принятии его на работу. А до этого момента работодателю предстоит провести профессиональный отбор персонала. Необходимо изучить массу документов и проанализировать результат каждого соискателя. Для этого используются традиционные и нетрадиционные методы.

К традиционным методам отбора сотрудников относятся [27]:

1. Резюме (подается до личной встречи соискателя и работодателя) В большинстве случаев резюме представляет собой небольшой рассказ о себе. В нем соискатель дает краткую информацию, которую пожелал сообщить работодателю. В резюме не должно быть обширных описаний своих достижений. Вся информация должна быть максимально краткой и достоверной. Прочитав резюме, работодатель принимает решение: приглашать соискателя на дальнейшую встречу или сразу отказать. Чтобы написать хорошее резюме, нужно соблюдать несколько правил: объем не должен превышать одной-двух страниц, фото не должно быть большим, не стоит писать творческий рассказ о себе. Кроме этого, практически у каждой компании есть свой образец написания резюме, который можно взять за основу.

2. Собеседование. Менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые касаются: личных качеств соискателя, профессионализма, интересов и хобби. Если собеседование проводит штатный психолог, то он во время беседы внимательно изучает не только ответы соискателя, но и его поведение, интонацию и жесты. Порой даже на основе этих данных работодатель может принять решение о том, подходит ли кандидат на эту должность или нет. Собеседование делятся на: формальное, которое проходит строго в определенной последовательности. К данному виду собеседования готовятся заранее. Такое собеседование проходит в форме «вопрос-ответ». Неформальное собеседование не имеет четкой схемы, оно предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Здесь работодателю приходится внимательно следить за

собеседником. Собеседование начинается с установки контакта между людьми. В большинстве случаев говорить начинает работодатель. Данная часть собеседования не должна занимать более 15% всего времени. В основной части говорит сам соискатель, а работодатель внимательно слушает его, при этом подчеркивая все важные для себя моменты. Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже, то есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

3. Анкетирование (чаще всего проводится простое анкетирование, которое включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, уровень образования и прочее). В большинстве случаев это стандартное подтверждение данных из резюме. Кроме простых стандартных анкет, могут использоваться и более сложные, которые предполагают наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов касается предыдущего места работы. Кроме этого, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации. Они позволяют выявить реакцию кандидата на предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия. Более узконаправленные специальные анкеты используются для отбора персонала среди выпускников ВУЗов, ведь у них опыта работы обычно нет, поэтому необходимо узнать все, что касается учебы по данной специальности.

4. Центр оценки (центр оценки как метод отбора персонала используются немногими компаниями). Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. В ходе действий кандидата просят высказать свое мнение ко всему процессу или проанализировать какое-то событие. Данный метод позволяет выявить способность у кандидата выступать перед аудиторией и публично высказывать свое мнение относительно происходящего. Кроме того, данный метод помогает выявить соответствие требованиям профессии.

5. Тестирование. Существует множество способов тестирования, но чаще всего используются такие как:

– тест на выполнение работы. Здесь соискателя просят выполнить ту работу, которую придется выполнять после приема на должность. В данном тесте выявляются умения кандидата в данной области.

– тест на выявление уровня интеллекта. Такие тесты необходимо проводить за определенный промежуток времени. Здесь предложены несколько вариантов ответов из которых правильный только один.

– тесты-опросники. Они помогают выявить способности человека к различным видам деятельности. Зачастую используются для профориентации.

Система отбора персонала предполагает проведение собеседования с соискателем. Для этого подготавливается список вопросов, ответы на которые важны для организации. Примерные вопросы подобного плана [24]:

- цели кандидата, с расчетом времени (краткосрочные, долгосрочные), почему человек готовился к ним и какими способами;
- внерабочие цели соискателя на ближайшие 5 лет;
- чего человек хочет получить от жизни;
- чем кандидата заинтересовала должность в организации;
- важно ли для соискателя получить эту работу и почему;
- заинтересованность кандидата: деньги или же работа, приносящая удовольствие;
- слабые и сильные стороны соискателя;
- что является причиной для повышения усилий кандидата;
- мнение кандидата о его образовании, достаточно ли его знаний для выполнения поставленных компанией целей;
- аргументы соискателя при ответе на вопрос, почему именно он должен быть принят на свободную должность;
- в какие сроки человек сможет проявить себя как работник организации;
- планы соискателя на повышение квалификации и получение образования;
- поведение кандидата в стрессовых ситуациях;
- предыдущее место работы, интересна ли была работа для человека и чем;
- что для соискателя важно в работе и почему.

Подобный подход является показателем незаинтересованности вышестоящего руководства к подбору и отбору персонала. Другая причина – это лояльность к человеку, ведущему отбор кандидатов, которую проявляют соискатели. Поэтому работникам кадровых служб требуются эффективные и надежные способы, благодаря которым будет осуществляться подбор и отбор персонала.

Методы при отборе работников [25].

Стоит выделить несколько методов, по результатам которых можно будет определить, нужен ли такой работник и отвечает ли он поставленным требованиям:

1. Биографический метод – это описание человека как личности и как субъекта деятельности. В настоящее время он является единственным методом, способным изучить

личность в процессе развития, динамику жизненного пути. Суть метода такова: собрав всю информацию о жизни кандидата специалист интерпретирует и анализирует ее, пытаясь ответить на заранее поставленные вопросы.

2. Произвольные устные или письменные характеристики – это устное или письменное описание того, что из себя представляет кандидат и как он себя проявляет включая достижения и упущения.

3. Оценка результатов – устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником.

4. Метод групповой дискуссии – групповое обсуждение со всеми кандидатами тех или иных особенностей работы. Это позволяет выявить как поведение в группе, так и индивидуальное мышление кандидата.

5. Метод эталона – сравнение с лучшим работником, найденным за прошедшее время.

6. Матричный метод – сущность метода состоит в том, что на каждую должность в организации составляется таблица-матрица, представляющая собой перечень необходимых деловых и личностных качеств работника. В таблицу-матрицу заносятся показатели оценки качеств каждого из кандидатов на должность и весовые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения обязанностей по данной должности. Оценка качеств кандидата на должность проводится по бальной системе.

7. Метод принудительного и свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам – это сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый сотрудник, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанной форме.

8. Метод суммируемых оценок – определение экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоение определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

9. Метод заданной группировки работников – под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

10. Метод ранжирования – заключается в сравнении результатов работы сотрудников подразделения на основе общих факторов, присваивании им рангов и выстраивании их в одну вертикаль – от лучшего к худшему, от наиболее эффективного к наименее эффективному. Это достаточно быстрый и легкий способ оценки сотрудников небольшого подразделения.

11. Метод балльной оценки – состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

12. Метод критического инцидента – проводится оценка действий работника в критической ситуации, принятие ответственных решений, преодоление сложной ситуации и прочее.

Данными методиками можно выявлять важные для работника характеристики, к которым относятся [25]:

- черты характера с моральной и этической точки зрения;
- отношение к труду;
- умение работать с другими людьми и находить с ними общий язык;
- способность предвидеть ситуацию и принимать ответственные решения;
- уровень знаний и опыт работы;
- умение обращаться с информацией и документацией;
- гражданская и общественная зрелость.

В каждом случае выбираются важнейшие пункты для выбора кандидата, а также к ним плюсятся необходимые качества. Система отбора и подбора персонала должна отсеивать кандидатов, которые не соответствуют нормам компании. Часто на работу принимают людей, которые имеют нужное образование, но стоит принимать во внимание и другие критерии.

1. Интеллект. Проверяется быстрота мышления, сообразительность, способность мыслить абстрактно.

2. Физические способности. Анализируется информация об остроте зрения, скорости реакций, выносливости.

3. Социальные способности. Коммуникабельность, способность к управлению, а также прочие социально полезные качества.

4. Мотивация претендента. Денежная зависимость, любимая работа, стремление управлять людьми.

5. Свойства личности. Способен ли человек на конфликт, насколько он эмоционален.

6. Профессиональные знания и способности. Документальное подтверждение знаний и квалификации претендента.

7. Профессиональный опыт. Документы кандидата, информирующие о его трудовой биографии.

Таким образом, специалистам при отборе кандидатов приходится проводить достаточно кропотливую и трудоемкую работу. Вышеизложенные методы позволяют выстроить систему, которая поможет выявить неподходящих и подходящих работников, в которых нуждается компания.

## 2 Анализ системы отбора и подбора персонала на примере АО «Находкинский морской торговый порт»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Открытое акционерное общество «Находкинский морской торговый порт» (далее – Общество) является открытым акционерным обществом. Общество учреждено в соответствии с Указом президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 года № 721.

Уставный капитал Общества составляет 448 668 840 (Четыреста сорок восемь миллионов шестьсот шестьдесят восемь тысяч восемьсот сорок) рублей.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли. Основными видами деятельности Общества являются [38]:

- погрузочно–разгрузочные работы и обслуживание транспортных средств их агентирование;
- транспортно–экспедиторские и складские операции с грузами;
- обслуживание пассажиров морских судов;
- перевозка грузов и пассажиров на судах порта, буксировочные операции;
- внешнеэкономическая деятельность, в том числе создание предприятий с участием иностранного капитала;
- инвестиционная деятельность;
- капитальное строительство и реконструкция объектов порта, производство монтажных работ.

Общество может также осуществлять другие виды деятельности, не запрещающие законом РФ.

В настоящее время порт в состоянии поставить у своих причалов 20 судов одновременно и обрабатывать более чем 1500 крупнотоннажных судов в год.

Разветвленная сеть внутрипортовых и подъездных железнодорожных путей обеспечивает бесперебойное производство погрузо–разгрузочных работ. Все причалы универсальны и могут перерабатывать различную номенклатуру грузов в зависимости от складывающейся конъюнктуры рынка. Порт перегружает экспортные и импортные грузы: прокат черных металлов, алюминий, зерно, химикаты, уголь, оборудование, продовольственные и другие товары.



Порт располагает судами бункеровщиками, нефте-мусоросборщиками, сборщиками льяльных вод, поэтому во время стоянки можно получить воду и топливо, а также сдать льяльные воды, мусор и пищевые отходы.

Важным моментом для любой организации является выбор оптимальной организационной структуры, которая включает в себя все отделы управления организации, а также связи между структурными единицами.

Численность персонала компании на данный момент составляет – 1228 человек.

Компания АО «Находкинский морской торговый порт» имеет линейную структуру организации, которая представлена на рисунке 1.

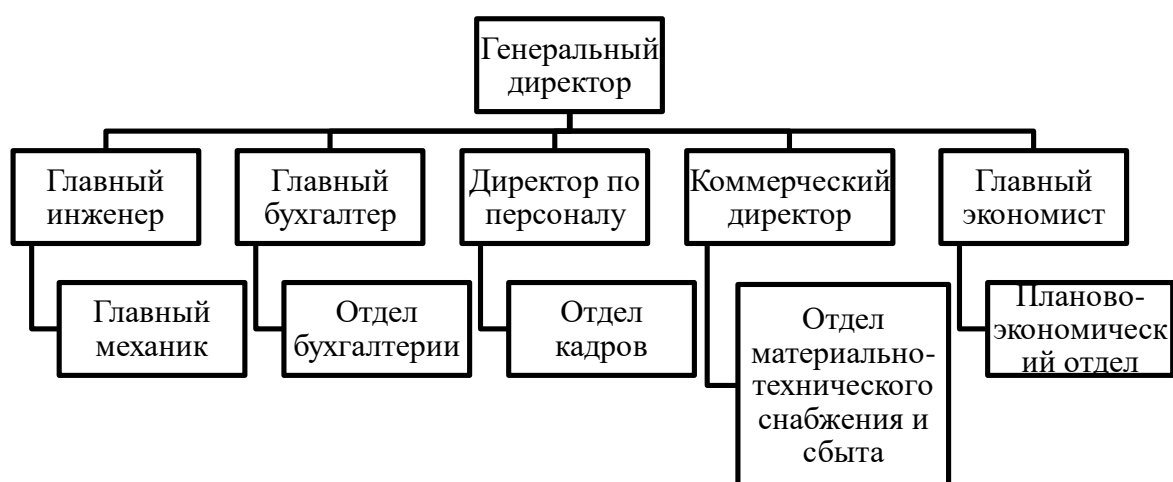


Рисунок 1 – Организационная структура АО «Находкинский морской торговый порт»

В компании соблюдена четкая иерархия, соответствующая организационной структуре. Каждый руководитель несет ответственность за работу своего подразделения.

Все полномочия распределяются от высшего звена к низшему.

Обязанности генерального директора организации [38]:

- несет полную ответственность за принятие решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия;
- организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов;
- обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетом, внебюджетными фондами, поставщиками;
- защищает имущественные интересы в суде, органах государственной власти и местного самоуправления.

#### Обязанности главного инженера [38]:

- определяет техническую политику и направление технического развития предприятия;
- руководит разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации предприятия;
- обеспечивает своевременную подготовку технической документации;
- руководит деятельностью технических служб предприятия.

#### Обязанности главного бухгалтера [38]:

- осуществляет организацию бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- организует учет имущества, обязательств и хозяйственных операций, поступающих основных средств, товарно-материальных ценностей;
- принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств;
- принимает меры по накоплению финансовых средств для обеспечения устойчивости предприятия.

#### Обязанности директора по персоналу [38]:

- организует управление формированием, использованием и развитием персонала;
- организует основы корпоративной культуры, управляет ее развитием;
- проводит прогнозирование и планирование потребности компании в кадрах;
- в соответствии со стратегией развития компании возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений и мер по ее реализации.

#### Обязанности коммерческого директора [38]:

- организует работу материально-техническим снабжением предприятия, деятельностью по хранению транспортировки и сбыту продукции;
- координирует разработку и составление перспективных и текущих планов материально-технического обеспечения и сбыта продукции;
- осуществляет контроль за экономическими и финансовыми показателями предприятия, расходованием денежных средств.

#### Обязанности главного экономиста [38]:

- осуществляет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для производства и реализации выпускаемой продукции;
- определяет экономическую эффективность организации труда и производства;
- участвует в рассмотрении разработанных производственно-хозяйственных планов;

– участвует в проведении маркетинговых исследований и прогнозировании развития производства.

Органами управления общества являются: общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор и правление общества. Высшим 10 органом управления общества является общее собрание акционеров. Руководство текущей деятельностью общества осуществляется генеральным директором и правлением общества.

Рассмотрим технико-экономический анализ показателей АО «Находкинский МТП» за 2018 – 2020 гг., который представлен в таблице 2.

Анализ показателей АО «Находкинский МТП» выявил, что в 2018 г. прибыль составила 39849 тыс. руб., в 2019 году увеличилась до 68424 тыс. руб. и в 2020 году составила 91858 тыс. руб.

Таблица 2 – Технико-экономические показатели АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	Период			Темп роста, %			
				2020/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	руб	%	руб	%
Доходы тыс. руб.	239 660	272 495	348 998	32 835	13,7	76 503	28,1
Расходы тыс. руб.	199 811	204 071	257 140	4260	2,1	53 069	26,0
Прибыль тыс. руб.	39 849	68 424	91 858	28 575	71,7	23 434	34,2
Рентабельность, %	20	29	39	19	45,0	10	34,5
Себестоимость 1 тонны груза, руб.	24,7	37,4	42,1	12,7	51,4	4,7	12,6
Доходная ставка 1 тонны груза, руб.	29,7	48,3	69,5	18,6	62,6	21,2	43,9

В 2020 г. прибыль увеличилась на 28,1 по отношению к предыдущему году, и составила 91858 тыс. руб. – в действующих ценах. Такое значительное увеличение достигнуто благодаря запуску мощностей почти в полную силу, за счет увеличения, из года в год, судозахода в порт. В 2018 г. было обработано 604 судов, а в 2020 г. – 768 судов. Также предприятием закуплена новая техника, открыта новая линия по переработке угля.

Так же проведем анализ грузооборота АО «Находкинский МТП» по видам грузов за период 2018 – 2020 гг., который представлен в таблице 3 и на рисунке 2.

Таблица 3 – Грузооборот АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг.

Направления	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %, 2020/2018 гг.
Экспорт, тыс.тонн	14170,7	14427,8	16194,8	14,28
Импорт, тыс.тонн	4,9	0,2	0,3	6,12
Каботаж	410,2	272,3	303,3	73,93
Общий грузооборот	14585,8	14700,3	16498,4	13,11

Как показывают данные таблицы 3, размер экспорта в общих объемах составил в 2020 г. 14,28 %. Размер каботажа в общих объемах составил в 2018 г. 73,93%

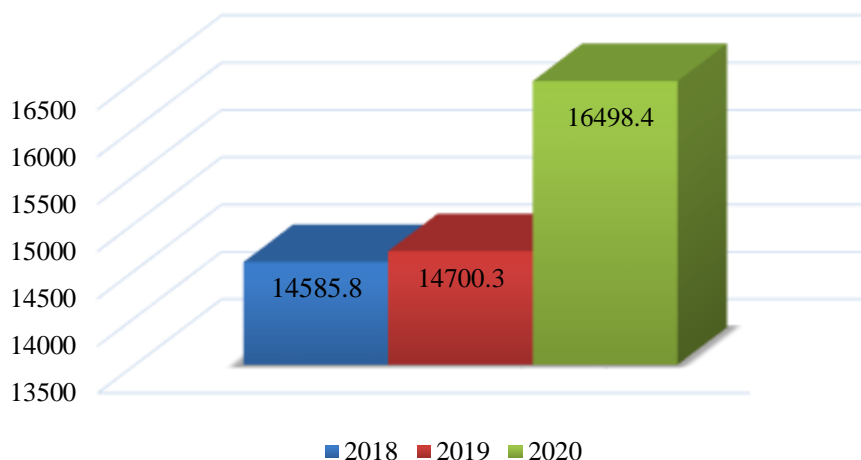


Рисунок 2 – Динамика грузооборота АО «Находкинский МТП» за 2018-2020 гг.

Из рисунка 2 видно, что общий грузооборот АО «Находкинский МТП» имеет тенденцию роста. Перспективы роста грузооборота порта связано с привлечением новых грузов, а также с увеличением перевалки генеральных и навалочных грузов на уже существующих площадях.

Общество осуществляет эффективную кадровую политику, направленную на создание эффективной системы управления персоналом, формирование сплоченного коллектива единомышленников, способного эффективно решать стоящие перед Обществом задачи. Создание и развитие такого коллектива основывается на принципах сохранения ключевого персонала и привлечения нового в соответствии с высоким уровнем корпоративных требований к профессионализму работников. Работа с персоналом в Обществе строится на основе экономических стимулов и социальных гарантий, способствующих гармоничному сочетанию интересов работодателя и сотрудников.

Достаточная обеспеченность предприятия работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и эффективности производства. В частности, от обеспеченности хозяйства трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения производственных работ, эффективность использования оборудования и, как результат, объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Одной из основных задач такого анализа является изучение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом. Представим данные по обеспеченности трудовыми ресурсами АО «Находкинский МТП» в таблице 4.

Таблица 4 – Обеспеченность АО «Находкинский МТП» трудовыми ресурсами за 2018-2020 гг.

Категория работников	2018		2019		2020		Отклонение (+,-)		Прирост %	
	план	факт	план	факт	план	факт	к 2019	к 2020	2019	2020
Общее кол-во	1125	1127	1226	1225	1230	1228	+98	+3	108,69	100,24
В том числе:										
Руководители	35	37	48	47	47	45	+10	-2	134,28	95,74
Специалисты	120	121	136	112	112	115	-9	+3	92,56	102,67
Производственные рабочие	575	574	550	568	570	569	-6	+1	98,95	100,17
Вспомогательные рабочие	395	395	492	500	499	499	+105	-1	126,58	99,8

Данные из таблицы 4 можно представить в рисунке 3.



Рисунок 3 – Обеспеченность трудовыми ресурсами АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг.

Как видно из таблицы 4, средняя масса работников приходится на производственных рабочих. Среднесписочная численность персонала по отношению к 2020 г. выросла на 3%.

Так же для более полной картины рассмотрим возрастную структуру персонала, которая отражена в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастная структура АО «Находкинский МТП» за 2020 год

Возраст персонала	Количество человек	% от общей численности
18-25	326	26,54
26-35	489	39,82
36-55	255	20,76
55 и более	158	12,86
Итого	1228	100

Данные таблицы 5 можно отразить на рисунке 4.

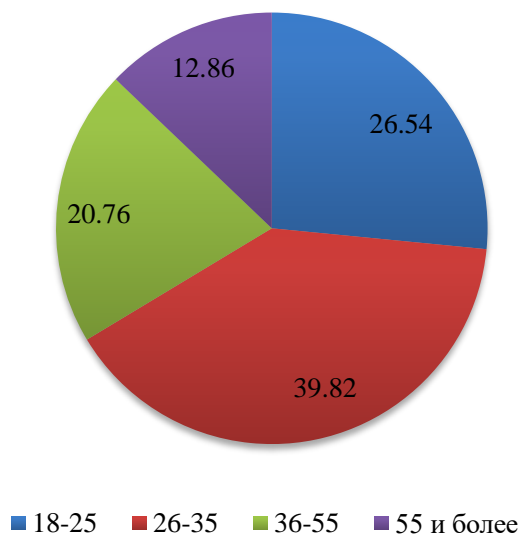


Рисунок 4 – Возрастная структура персонала АО «Находкинский МТП»

Из представленных данных видно, что 39,82% приходится на возраст от 26 до 35 лет. Это связано с тем, что предприятие старается набрать молодых специалистов (выпускников).

Так же представим в таблице 7 данные о трудовом стаже сотрудников АО «Находкинский МТП».

Таблица 6 – Трудовой стаж сотрудников АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг.

	Численность работников на конец года			Удельный вес, %		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
От 1-3	148	254	265	12,06	20,73	21,57
От 3-5	356	374	375	29,01	30,53	30,53
От 5-10	212	241	239	18,81	19,67	19,46
От 10-15	103	124	126	9,13	10,12	10,26
От 15-20	152	116	113	12,38	9,46	9,20
Свыше 20	156	116	110	12,71	9,46	8,95
Итого:	1127	1225	1228	100	100	100

Представленные данные из таблицы 6 отразим на рисунке 5.

Данный анализ показывает, что в основном стаж работы сотрудников приходится от 3-5 лет. Это связано с тем, что АО «Находкинский МТП» привлекает молодых специалистов с маленьким опытом работы.

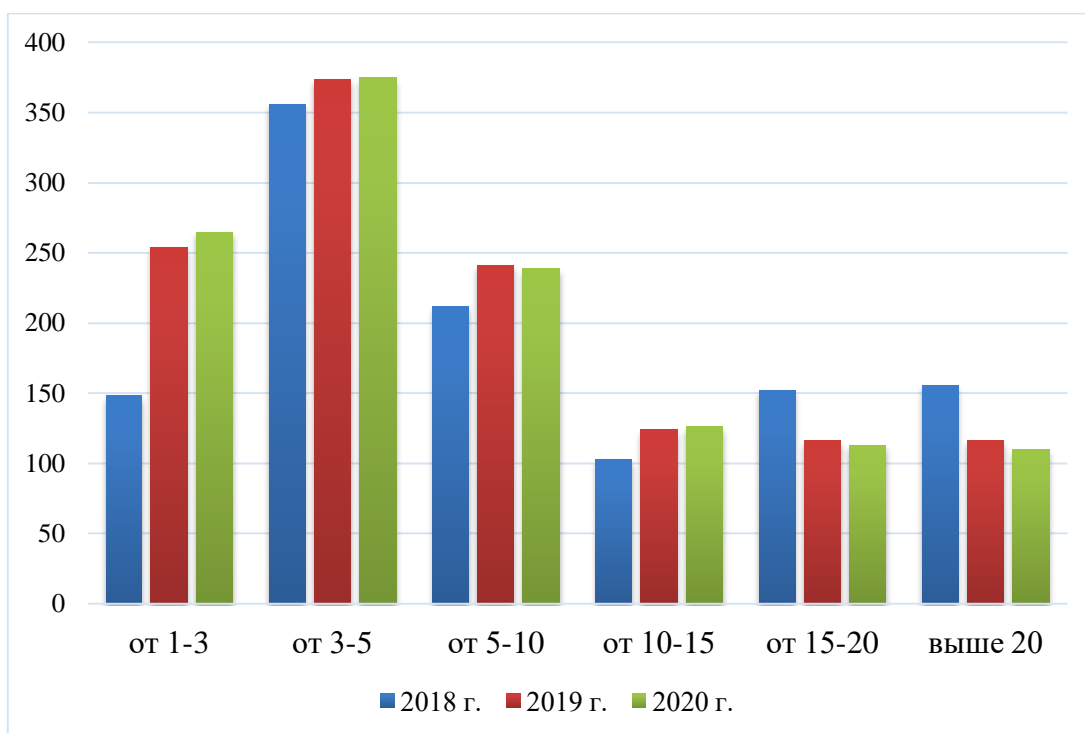


Рисунок 5 – Стаж работников АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от стажа работы, уровня образования и т.д. Поэтому в процессе анализа необходимо изучить изменения в составе рабочих по этим признакам. В таблице 7 представлены данные о распределении персонала по уровню образования в АО «Находкинский морской торговый порт» за 2018-2020 гг.

Таблица 7 – Уровень образования персонала сотрудников АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение к 2018 г. (+,-)	Отн. прирост, %
Средняя численность работников	1113	1225	1228	+115	10,33
Высшее образование	471	523	558	+87	18,47
Незаконченное высшее	116	148	132	+16	13,79
Среднее профессиональное	432	452	485	+53	12,26
Среднее общее	94	102	53	-41	56,38

Данные таблицы 7 отразим на рисунке 6.

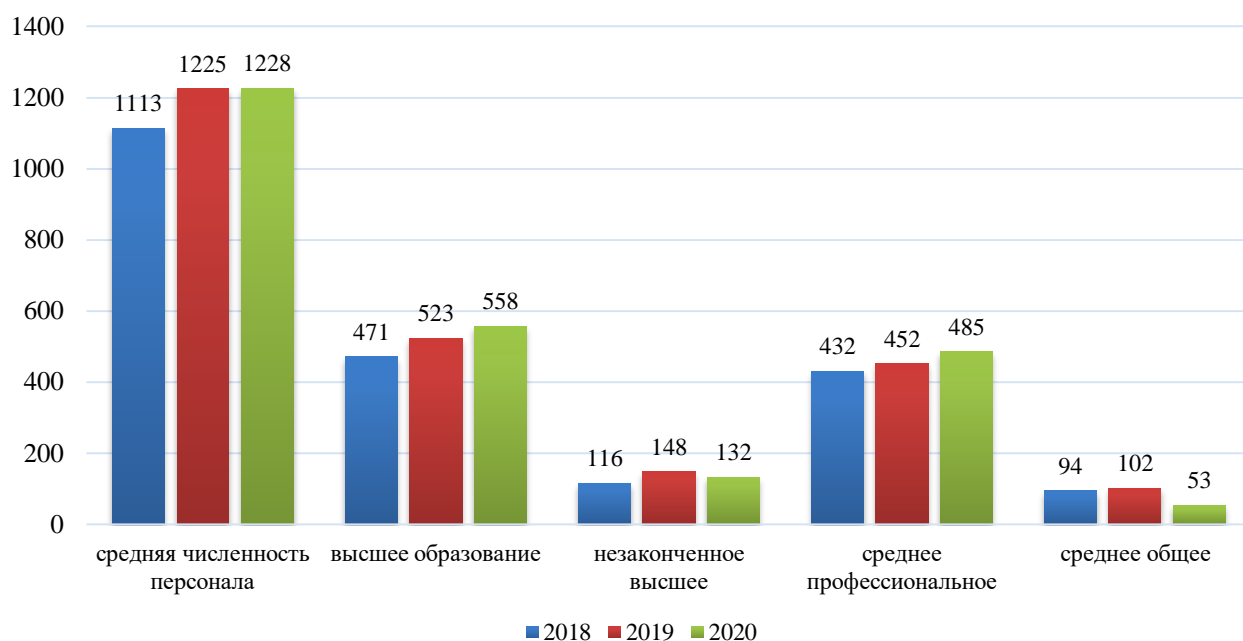


Рисунок 6 – Уровень образования персонала АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг.

Согласно таблицы 7, за 2020 г. по сравнению с 2018 г. среднесписочная численность работников увеличилась. Следует отметить, что в анализируемом периоде доля сотрудников, имеющих высшее образование, увеличилось на 18%, а уровень среднего образования вырос на 12%. Заметно сократился персонал с общим средним образованием (56,38%), отсюда можно сделать вывод, что организация старается набирать более квалифицированный персонал.

Таким образом, из полученных расчетов видно, что кадровый состав предприятия характеризуется динамикой роста. Предприятие старается привлекать молодых, квалифицированных работников (без опыта работы) и дает возможность обучаться всему.

Основная доля сотрудников – производственные рабочие.

Технико-экономические показатели предприятия растут с каждым годом.

## 2.2 Анализ процесса подбора и отбора персонала в АО «Находкинский МТП»

В процедуре отбора и подбора персонала в компанию АО «Находкинский морской торговый порт» используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, т.е. привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. В организации подбор работников происходит по рекомендациям через работников, газеты, журналы, через интернет, кадровые агентства, рекламы и т.д.

Рассмотрим существующую систему подбора и отбора персонала в АО «НМТП».



Таблица 8 – Система подбора и отбора персонала в АО «Находкинский МТП»

Цель	Обеспечить компанию рабочей силой, покрытие потребности в персонале
Задачи	1. Максимально быстрое закрытие вакансии 2. Прием работника на должность, оформление документов
Субъект	Начальник отдела кадров, специалист
Объект	Кандидаты на вакантную должность
Технологии	1. Поиск, просмотр, оценка резюме 2. Приглашение на собеседование с руководителем подразделения 3. Согласование со службой безопасности 4. Оформление трудового договора
Критерии	Требование о среднем, среднем специальном или высшем образовании, опыт работы (зависит от предлагаемой вакансии)

Существующий процесс отбора персонала представлен на рисунке 7.

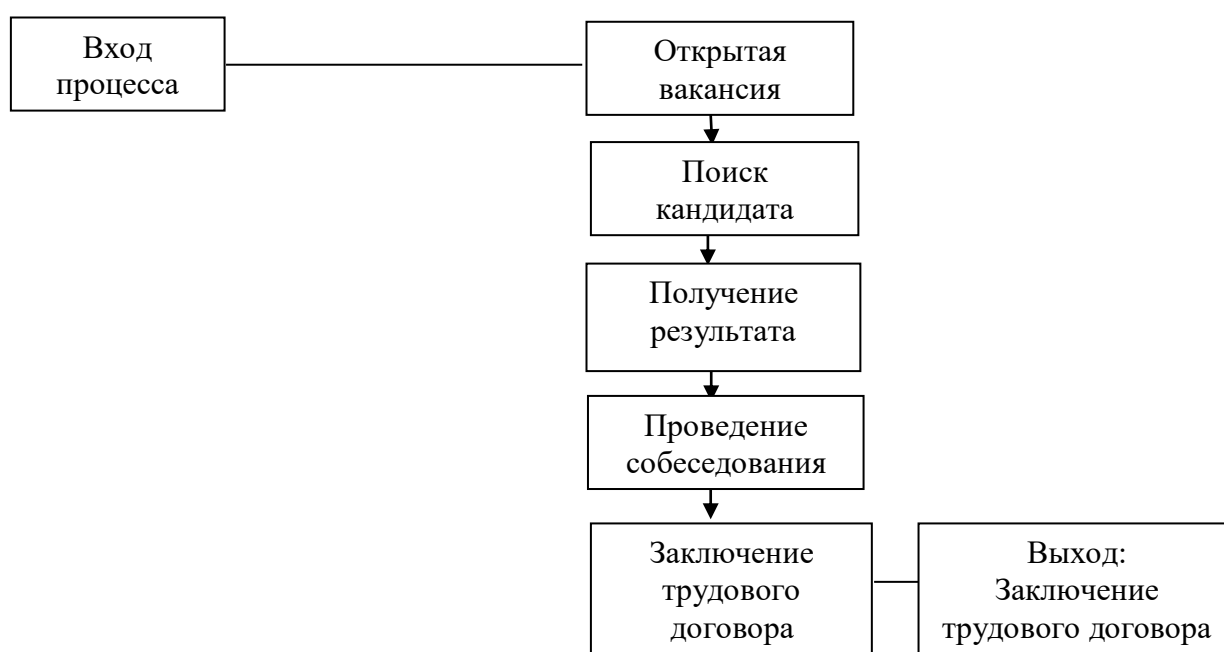


Рисунок 7 – Процесс отбора персонала АО «Находкинский МТП»

Для того, чтобы понимать сколько сотрудников требуется предприятию, необходимо провести анализ текучести кадров. В таблице 9 произведем оценку текучести кадров.

Таблица 9 – Анализ показателей движения трудовых ресурсов в АО «Находкинский МТП» за период 2018-2020 гг.

Наименование показателей	Годы			Изменение (+;-)		Прирост %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1. Найм	10	98	3	+88	-95	9,8	3,06
2. Уволено работающих всего, в том числе:	15	18	21	+3	+3	1,2	1,16

Продолжение таблицы 9

- по сокращению численности персонала	-	-	-	-	-		
- за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины	4	3	5	-1	+2	0,75	1,66
- по собственному желанию	11	15	16	+4	+1	1,36	1,06
3. Средняя списочная численность работающих, чел	1127	1225	1228	+98	+3	1,08	1,00
4. Показатели оборота, %:							
- по приему	0,81	8	0,24	+7,19	-7,76	9,87	0,03
- по выбытию	1,22	1,46	1,71	+0,24	+0,25	1,19	1,17
- по текучести персонала	1,33	1,46	1,71	+0,13	0,25	1,09	1,17

Как видно из таблицы 9, оборот по приему за 2018 г. составил 0,81%, в 2019 г. составлял 8%, а по данным за 2020 год упал до 0,24%. Значение показателя текучести персонала было выше показателя по приему в 2018 году и составило 1,33%, в 2019 году повысилось до 1,46%, а по данным за 2020 год увеличилось до 1,71%.

Причинами текучести кадров могут служить следующее:

1. Некачественный подбор сотрудников.
2. Отсутствие продвижения по карьерной лестнице.
3. Неразвитая система адаптации.
4. Проблемные отношения с руководством или коллективом.

После анализа показателей движения трудовых ресурсов, необходимо рассчитать коэффициент стабильности кадров в организации:

$$K_c = \frac{Ч_y}{Ч_{ср} + Ч_п} \cdot 100, \quad (1)$$

Где  $Ч_y$  – число уволенных по собственному желанию;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность персонала за отчетный период;

$Ч_п$  – Число принятых на работу в отчетном периоде.

$$K_c = \frac{16}{1228 + 3} \cdot 100 = 1,29 \quad (2)$$

Коэффициент стабильности достаточно высок, возможно, имеет смысл задуматься о резервах для расширения штата и притока новых сотрудников.

Текущность кадров заставляет постоянно осуществлять подбор персонала. Организация принимает молодых сотрудников, после окончания учебных заведений, что характеризуется отсутствием опыта работы и соответственно не высокой зарплатой. Минимальные показатели повышаются по мере роста навыков и роста собственных соответствующих показателей на отдельно взятой должности. Система отбора персонала в компании АО «Находкинский МТП» состоит из следующих этапов, показанных на рисунке 8.

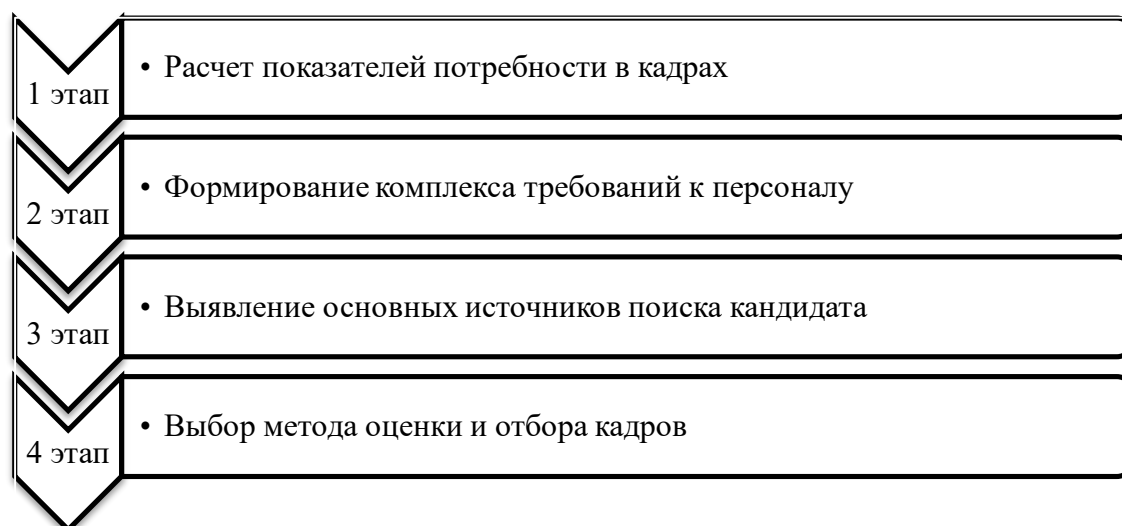


Рисунок 8 – Этапы процесса подбора и отбора персонала в АО «Находкинский МТП»  
Рассмотрим каждый этап подробнее.

#### Этап 1. Расчет показателей потребности в кадрах

Компания руководствуется моментальным планированием, т.е. осуществляет анализ численности и потребности в персонале на конкретный момент времени (квартал, год), так же учитывает показатели с корректировкой на величину текучести кадров, количества сотрудников, уходящих в декретный отпуск, выход на пенсию и т. д. Общее количество вакантных мест рассчитывается на основе штатного расписания. Начальник составляет документ, о наличии вакантных мест и предоставляет в отдел кадров.

#### Этап 2. Формирование комплекса требований к персоналу.

Документ о наличии вакантных мест подается руководителем подразделения. На каждую вакансию составляется отдельный документ с указанием должности, подразделения и особых требований, если это необходимо: (образование, стаж и опыт работы и т.д.). Заявка оформляется на имя руководства с указанием периода работы (временная или постоянная). После письменного согласия руководства, отдел кадров подтверждает согласованные документы с начальниками подразделений в течении двух дней с момента получения документации. Требование на поиск работника на вакантную должность формируется с учетом таких показателей, как образование, специализация, опыт, стаж работы, которые характеризуют профессиональный профиль. Профиль кандидата – это документ, который

содержит необходимую информацию об образовании, опыте, квалификации, личностных компетентностных качествах сотрудника на соответствующей должности. Эти характеристики будут отправной точкой для начальной оценки кандидатов на этапе отбора. Профессиональный профиль формируется и основан на типовых требованиях и имеет четко установленную форму. Порядок согласования заявки отборочного отдела с производственным подразделением.

При возникновении потребности оформить вакантный лист, начальник формирует список необходимых требований к работнику, претендующему на вакантную должность, условия оформления трудоустройства, подписывает документ и передает на согласование руководителю организации, при дальнейшем одобрении, документ передается в работу, в отдел кадров.

После заполнения заявления и передачи в отдел кадров персонала специалист, которому поручено выбрать подходящего сотрудника, может при необходимости определить условия для кандидата от руководителя подразделения, от которого был получен запрос. Форма и сроки согласования и уточнения требований при приеме на работу определяются сторонами самостоятельно. При необходимости, отдел кадров отслеживает рынок занятости и параметры изменения показателей заработной платы за эту должность начальнику подразделения, оформляющего вакантный лист.

Основным недостатком на данном этапе является слишком большое количество промежуточных звеньев в обосновании необходимости нового сотрудника, либо образовании новой должности.

Третий этап. Выявление основных источников поиска кандидата.

Компания использует ресурсы, находящиеся за пределами организации (публикация в СМИ, в Интернете), приветствуются рекомендации работающих сотрудников. Инструменты набора, используемые в АО «Находкинский МТП», включают следующее, представлено на рисунке 9.



Рисунок 9 – Средства набора персонала в АО «Находкинский МТП»

1. Внешний набор. Информация в средствах массовой информации, в интернет источниках. Такой способ характеризуется широтой и массовостью охвата, и умеренными затратами на мероприятия, которыми занимаются государственные агентства занятости (биржа труда).

2. АО «Находкинский МТП» предпочитает работать в основном в рамках своей организации. Продвижение своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их интерес, моральный дух и на этом этапе при управлении планированием персонала руководство отбирает наиболее благоприятных кандидатов из резерва, созданного в процессе найма.

Этап 4. Выбор методов оценки и отбора.

Элементы процесса отображены на рисунке 10.

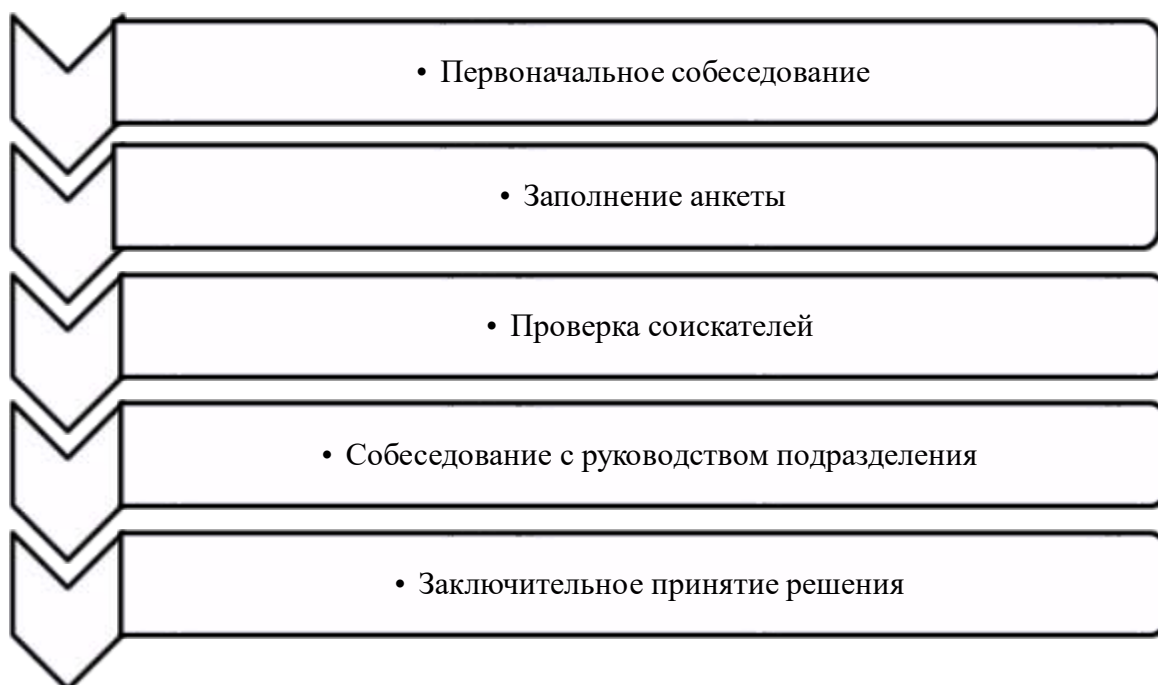


Рисунок 10 – Элементы процесса подбора персонала

Рассмотрим элементы процесса.

1. Первоначальное собеседование. Изначально, необходимо, из числа всех кандидатов на должность выбрать тех, с которыми компания настроена работать. Желательно тщательно взвесить уровень образования кандидата, поведение, готовность сотрудничать в коллективе, внешние качества.

2. Заполнение анкеты. Анкета запрашивает биографические данные, данные о предыдущих местах работы, смежный опыт по специальности, стаж работы. После всего этого менеджер сверяет данные с документами, предоставленными кандидатом.

3. Проверка соискателей. Проверка соискателей на наличие судимости, серьезных и веских аргументов о ненадежности сотрудника (сведения с предыдущих мест работы или из неофициальных источников).

4. Собеседование с руководством подразделения. Данное мероприятие необходимо запланировать с целью выявления уровня соответствия и способности соискателя работать в данной должности. Интервью может включать следующие ступени:

- подготовка. Заранее заготавливается список стандартных вопросов, возможны дополнительные, в случае возникновения необходимости уточнить какие-либо пункты, по результатам изучения анкеты и резюме;

- интервью. Руководитель оценивает реальность представления о функционале данной должности соискателя и его реальных профессиональных способностей. А также понимания тонкостей технологического процесса, средств труда. Руководитель сопоставляет требуемые и реальные психологические, деловые, личные качества претендента на должность.

- предварительное решение. Это коллегиальное решение сотрудников предприятия о результатах анкетирования, собеседования соискателя на должность.

5. Заключительное принятие решения. При наличии нескольких кандидатов определяется наиболее соответствующий кандидат по заявленным требованиям.

В таблице 10 представим какие технологии поиска и отбора персонала могут быть предложены для поиска новых кандидатов по отдельным категориям.

Таблица 10 – Технологии поиска и отбора кандидатов в АО «Находкинский МТП»

Категория работников	Технология поиска и отбора
Руководители	Executive Search
Специалисты	Рекрутинг
Производственный и вспомогательные рабочие	Скрининг

В АО «Находкинский МТП» соискатели не предоставляют рекомендации с предыдущих мест работы. Так же на предприятии отсутствует система тестирования кандидатов, анкеты содержат ограниченный список вопросов. АО «Находкинский МТП», принимая сотрудника на работу, оценивает образование, опыт работы, наличие профессиональных умений. Так же учитывает личные и деловые способности. Здоровье, психологическое состояние, внешние черты так же принимаются во внимание. По этапам можно выделить методы, используемые при найме персонала [39].

- первоначальное собеседование;

- заполнение анкеты;
- проверка соискателей;
- интервью;
- медицинское обследование.

Анализ данной главы позволяет сделать выводы о том, что при работе с соискателями АО «Находкинский МТП» использует примитивные и самые простые методы. На протяжении исследуемого промежутка времени происходит повышение коэффициента текучести кадров на предприятии АО «Находкинский МТП», что характеризуется как негативная тенденция и свидетельствует о наличии внутриорганизационных проблем в системе управления персоналом, а также высокий был выявлен высокий коэффициент стабильности, что говорит о проблеме с привлечением кандидатов. Проблемными местами в организации изучаемого процесса на предприятии является отсутствие четко регламентированного и, в том числе, публично доступного и прозрачного набора критериев для отбора персонала. Отбор и подбор персонала происходит с ярко выраженным индивидуальным подходом и с учетом личных предпочтений менеджера по персоналу и не всегда носит объективный характер. Это требует совершенствования в первую очередь. Кроме того, на предприятии отсутствует регламентированный и утвержденный механизм отбора персонала, что так же требует его разработки и внедрения в работу на официальном уровне.

### 3 Совершенствование системы подбора и отбора персонала в АО «Находкинский МТП»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в АО «Находкинский МТП»

Как показал проведенный анализ, для повышения эффективности работы в АО «Находкинский МТП» необходимо обеспечить формирование и развитие процесса отбора и подбора персонала.

Огромное количество организаций ежедневно сталкиваются с одними и теми же проблемами при работе по подбору и управлению персоналом. Сотрудники имеют различный уровень профессиональной подготовки, психологическую готовность к сотрудничеству, показатель стажа и опыта. Отправной точкой качественного подбора кадров необходимо признать полное наличие сведений о работнике и необходимых профессиональных критериев к данной вакантной должности для того, чтобы компетентно и качественно осуществить подбор одного к другому, (должность и соискателя). Качественно проведенный отбор, и оценка сотрудников будут служить надежным фундаментом и поэтому их необходимо проводить с учетом новых научных разработок в этой области.

Таким образом, предлагается внедрить комплексную систему отбора персонала для АО «Находкинский МТП».

Оценка имеющейся системы отбора персонала показала, что методика, используемая на предприятии, является низкоэффективным элементом в системе управления персоналом. Имеет место субъективность мнений ответственных лиц, осуществляющих отбор и подбор персонала. Повышаются показатели текучести кадров, так как не правильно подобранный персонал, по истечении некоторого времени, приходится увольнять.

Основная направленность внедряемой системы – качественный и своевременный подбор персонала в соответствии с заявленными потребностями в персонале, позволяющая квалифицированно удовлетворять потребности и качество работы [41].

В первую очередь предлагается ввести новую должность на предприятии – «менеджер по подбору персонала». Это освободит специалиста отдела кадров от дополнительной нагрузки. Так же менеджер по подбору персонала сможет объективно оценить кандидата, что позволит уменьшить текучесть кадров в организации за счет правильного выбора кандидата.

Предлагается рассмотреть новую систему отбора персонала на предприятии АО «Находкинский МТП», которая отражена на рисунке 11.





Рисунок 11 – Внедряемая система отбора персонала в АО «Находкинский МТП»

Внедряемая система отбора персонала подразумевает следующие этапы системы отбора [26]:

- оценку показателей обеспечения рабочих мест квалифицированными кадрами с учетом растущей или меняющейся потребности в новых сотрудниках;
- поиск соискателей на вакантную должность с учетом имеющихся внутренних и внешних ресурсов (а так же рынка занятости);
- реализацию мероприятий, направленных на качественную и квалифицированную оценку компетентных характеристик соискателей, а также формирование собственной базы соискателей.

На первом этапе необходимо оценить уровень показателей обеспеченности организации сотрудниками всех квалификаций. Так же планируется проводить оценку уровня соответствия должности и данного работника, по перечисленным ниже параметрам:

- отсутствие нареканий за нарушение дисциплины (отсутствие на работе, опоздания, посторонняя занятость и т.д.);
- предотвращение возникновения скрытых и явных производственных дефектов;

- внесение предложений по усовершенствованию производственного процесса;
- оценка качества работы руководителем подразделения.

При не соответствии основным требованиям, к занимаемым должностям, выясняются причины их возникновения, дается время на устранение недостатков в работе, и далее работник может повторно подвергаться внеочередной оценке.

На втором этапе организация осуществляет поиск вакансий на рынке занятости, то есть осуществляет свою деятельность по поиску кандидатов во внешней среде. Система поиска кандидатов во внешней среде соответствует сегодняшней системе работы предприятий с соискателями и может быть принята без изменений с вакансиями на рынке занятости. Данная система приведена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Модель осуществления поиска персонала в АО «Находкинский МТП»

Субъектом поиска в рассматриваемой системе является директор и менеджер по персоналу.

Объектом системы является соискатель на вакантную должность, на конкретное предприятие.

Данная система должно качественно отбирать всех возможных кандидатов у которых профессиональные компетенции и личные характеристики максимально соответствуют требованиям к будущей должности и подходят для реализации профессиональных задач в данной организации.

Система может быть использована при наличии двух источников, обеспечивающих предоставление информации как по отдельности, так и одновременно:

– внутренний (использование ранее сформированной базы данных о рассматриваемых соискателях, либо используются данные о работающих сейчас на предприятии сотрудниках, желающих расширить или повысить профессиональные возможности);

– внешний (сотрудники, ответственные за подбор персонала, размещают требования о вакансиях и изучают поступающие резюме).

Показательным и решающим этапом в данной последовательности является заключительный этап, включающий в себя окончательный отбор соискателей для собеседования и организация стажировки, в случае необходимости.

Сотрудник, отвечающий за подбор персонала, осуществляет устное собеседование, отвечает на уточняющие вопросы соискателя, определяет принадлежность кандидата к вероятной должности и в соответствии с этим, предлагает соискателю заполнить анкету. Проверяет соответствие внесенных данных в анкету и предоставляемых документов. В отдельных случаях запрашивается справка об отсутствии судимости и обращается внимание на негативные записи в трудовой книжке (нарушения, причины увольнения, выговоры, и т.д.). Далее выполняется первоначальный отбор анкет соискателей, на основе заявленных требований к определенной должности, содержание которых представим в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели первоначального отбора анкет соискателей в АО «Находкинский МТП»

Направленность соискателя	Требования к образованию	Возраст	Стаж в схожей деятельности, лет
Рабочие	Среднее специальное, курсы	18-45	От 1 года
Руководители	Высшее	28-35	3-5 лет
Специалисты	Высшее, среднее специальное	18-30	От 2 лет

После первоначального отбора анкет сотрудник, отвечающий за подбор персонала, согласует с руководителем расписание проведения тестирования кандидатов и собеседования.

В процессе собеседования с каждым соискателем в АО «Находкинский МТП» должны осуществляться следующие мероприятия [16]:

1. Анализ и оценка предоставленных документов соискателем:

– данные резюме;

– анализ документов, имеющих квалификационные характеристики соискателя, а также медицинские показатели, позволяющие качественно осуществлять профессиональную деятельность;

– рассмотрение рекомендательных документов и наличие справок, подтверждающих отсутствие ограничений (судимости).

2. Тестирование:

- профессионально-должностное тестирование;
  - общий разносторонний тест, включающий вопросы о способности обучаться, психологические вопросы, а также вопросы нравственного характера с целью формирования личностного портрета соискателя.

### 3. Собеседование по следующим темам:

- насколько профессионально и качественно кандидат представляет весь спектр выполняемых им функций;
- ориентированность на коллективную деятельность или индивидуальную, социальная адаптированность, коммуникабельность;
- производственная этика, способность принимать повышенные нагрузки, стремление к профессиональному росту, способность справляться с возложенными обязанностями;
- ответственность, честность, порядочность, пунктуальность, отношение к режиму работы на предприятии.

Следовательно, следующие методы оценки должны в конечном итоге использоваться при отборе и подборе персонала [18]:

- изучение источников (биографических) – анализ данных кадровых служб (трудовая книжка), анкет, результатов тестирования, документов из учебных заведений (дипломы, документы о получении дополнительного специального образования, курсов и т.д.);

- интервью – собеседование с соискателем на должность с целью получить более полную информацию о профессиональной и личностной сфере кандидата, (возможен заранее подготовленный опросник, либо спонтанно сформулированные вопросы для уточнения каких-либо данных);

- опросник или личностный тест (с элементами самооценки) с целью формирования более полного личностного портрета соискателя;

- ранжирование – сравнение оцениваемых сотрудников друг с другом в соответствии с другими методами и упорядочение их в соответствии с выбранными критериями в порядке убывания или в порядке возрастания.

По результатам собеседования должны быть приняты решения по отбору конкретных кандидатов на должность, после чего проводится заключительный этап процесса отбора персонала – стажировка. Короткая стажировка, от 2 до 3 дней позволит соискателю наиболее полно погрузиться в производственную среду организации, в данной ситуации возникает процесс двухстороннего тестирования, так как тестируется и кандидат, и работодатель. В режиме реального времени соискатель и руководить подразделения оценивают положительные и отрицательные результаты в процессе стажировки более качественно и

взвешенно принимают решение. Стажировка ориентирована на использование выбранных методов, таких как:

- наблюдение за оцениваемым сотрудником в неформальной обстановке;
- экспертные оценки – сводное мнение нескольких участников (экспертов) относительно идеальных и реальных оценок конкретного работника;
- тестирование с элементами нестандартных условий – создание нестандартной (критической) ситуации и мониторинг поведения человека в процессе его разрешения;
- анализ конкретных ситуаций – передача сотруднику определенной производственной ситуации с мониторингом ее решения на практике.

Все эти методы могут быть объединены в комплексный метод оценочного центра (AssessmentCenter), который существует в организации на временной основе. Метод «AssessmentCenter», определяется как метод квалифицированного определения положительных поведенческих результатов и, следовательно, поведенческих недостатков. Он используется несколькими экспертами одновременно, по отношению к кандидату на основе заранее взвешенных критериев.

Основной целью системы оценки персонала является оперативное обеспечение всех уровней руководства порта объективной информацией для формирования управленческих решений.

Общие требования к организации процесса [17]:

- регулярность оценки, периодичность которой (от квартала до нескольких лет) определяется конкретными управленческими задачами;
- комплексность оценки, отражающей результаты по различным аспектам деятельности сотрудника с рациональным распределением приоритетов;
- объективность оценки, обеспечиваемая использованием унифицированных методик;
- индивидуальность оценки, предполагающая использование дифференцированных по категориям персонала подходов, приоритетов и критериев;
- реализуемость оценки, обеспечиваемая наличием формализованных управленческих процедур, принимаемых по ее результатам.

Прикладные задачи оценки:

- обеспечение исходной информации для оперативных управленческих решений в рамках текущего развития сотрудников и подсистемы оплаты труда;
- накопление информации для осуществления комплексной оценки деятельности сотрудника за межаттестационный период.

Применяя данную методику в АО «Находкинский МТП», при прохождении стажировки кандидата, работодатель организует возможность осуществления самостоятельной деятельности под присмотром квалифицированных работников в течение 2-3 дней. В случае выполнения работ, требующих различные допуски и соблюдение безопасных условий охраны труда, на производственных участках вместо стажировки допускается трудоустройство с испытательным сроком.

Основные характеристики и принципы метода оценочного центра:

- каждый участник оценивается несколькими специальными экспертами, обученными наблюдателями;
- фазы «наблюдения» и «оценки» разделены во времени (для достижения большей объективности);
- оценивается наблюдаемое поведение аттестованных, а не гипотеза о причинах их поведения;
- создание «системы» оценки, основной целью которой является выявление потенциала кандидатов;
- процедуры оценки предусматривают тестирование кандидата в соответствии с фактическими условиями труда, что позволит наиболее объективно оценить потенциального кандидата.

Этапы проведения процедуры Assessment-Center для АО «Находкинский МТП»:

- определение цели оценки, ее возможных показателей – значения профессиональных показателей работы кандидата;
- выбор экспертов (для производственных рабочих – старший по участку, коллеги; для руководителей участков – руководители подразделений, коллеги; для экономистов, кадровиков, бухгалтеров – директор, руководитель);
- формирование перечня требований к кандидатам и определение критериев оценки;
- фактическая стажировка и проведение наблюдения за кандидатами;
- оценка результатов наблюдений и расчет средневзвешенных показателей;
- оценка компетентных и личностных качеств кандидатов, составление итоговых рекомендаций (Приложение Б);
- ранжирование кандидатов на искомую должность, принятие окончательного решения;
- информирование претендента о результатах стажировки.

При этом основным методом оценки персонала служит экспертный метод.

Охарактеризуем методику применения коэффициента конкордации Кендалла (или коэффициент множественной ранговой корреляции), используемый для выявления согласованности мнений экспертов в части исследования нескольких факторов.

Выборку формируем пятью экспертами, в качестве которых могут выступать руководитель, заместитель руководителя, сотрудник кадровой службы и пр. Задача экспертов выставить баллы заявленным компетенциям в пределах от 1 до 5, где:

- 1 – очень плохо;
- 2 – плохо;
- 3 – удовлетворительно;
- 4 – хорошо;
- 5 – отлично.

Качественная оценка персонала представлена в таблице 12. Рассмотрим способ расчёта коэффициента конкордации Кендалла с помощью формулы (3):

$$W = \frac{12s}{m^2(n^3-n)}, \quad (3)$$

где  $s$  – сумма квадратов разностей рангов (отклонение от среднего);

$m$  – число экспертов в группе;

$n$  – число факторов

В таблице 12 представлена качественная оценка персонала в баллах.

Таблица 12 – Оцениваемые компетенции персонала

Факторы (n)	Эксперты (m)					Сумма	Среднее значение	Отклонение	Квадрат отклонения, S
	1	2	3	4	5				
стремление к развитию	2	4	5	2	3	16	14,85	1,15	143,33
активность	2	5	4	3	2	16		1,15	143,33
быстрая обучаемость	5	1	3	4	2	15		0,15	130
расстановка приоритетов	3	3	4	2	1	13		-1,85	95,33
работа в неопределенной ситуации	4	2	4	1	3	14		-0,85	111,33
организованность	5	3	1	2	4	15		0,15	130
умение обращаться с информацией и документацией	3	4	2	5	1	15		0,15	130
Итого	24	22	23	19	16	88			883,32

Работа экспертов состоит из нескольких этапов.

На 1-ом этапе создаем группу экспертов. Определяем факторы, такие как: стремление к развитию, активность, быстрая обучаемость, расстановка приоритетов, работа в неопределенной ситуации, организованность и т.д. Определили 7 факторов, и обозначим символом  $n$ , а число экспертов  $m=5$ .

Далее на 2-ом этапе совершается сбор мнений специалистов на основе анкетного опроса. Далее оцениваем степень согласованности мнений всех экспертов. И совершаем расчёт с помощью коэффициента конкордации  $W$ .

$$W = \frac{12 \cdot 883,32}{5^2(7^3 - 7)} = 1,26 \quad (4)$$

По полученному результату определяем степень согласованности мнений экспертов по таблице 13. Данный метод является важным в применении, когда оцениваются много кандидатов.

Таблица 13 – Шкала оценки степени согласованности мнений экспертов

№ п/п	Числовое значение коэффициента конкордации	Оценка степени согласованности мнений экспертов
1	$0 \leq W \leq 0,1$	Согласованность отсутствует
2	$0,1 < W \leq 0,3$	Согласованность очень слабая
3	$0,3 < W \leq 0,5$	Согласованность слабая
4	$0,5 < W \leq 0,7$	Согласованность умеренная
5	$0,7 < W \leq 0,9$	Согласованность высокая
6	$0,9 < W \leq 1,0$	Согласованность очень высокая

Результаты показали, что коэффициент конкордации  $W = 1,26$ , что говорит о наличии высокой согласованности.

На рисунке 13 отразим временной график реализации предлагаемой системы отбора персонала.

Анализ потребности в персонале	■														
Поиск и обработка анкет соискателей		■	■	■											
Планирование графика собеседований					■										
Проведение собеседований						■	■	■	■						
Отбор кандидата на стажировку									■						
Стажировка кандидатов методом центра оценки										■	■	■	■	■	■
Принятие решения о найме															■
Дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	

Рисунок 13 – Временной график системы отбора персонала в АО «Находкинский МТП»

По завершению испытательного периода необходимо провести оценку производственной деятельности персонала за определенный промежуток времени. В результате полного и качественного погружения кандидата в производственную деятельность предприятия, принимается положительное решение о продолжении трудовой деятельности. В случае частичной несогласованности может быть принято решение о



продлении испытательного срока или выполнении нанимаемым сотрудником определенных требований (прохождение дополнительных курсов, и др.). В случае полного несоответствия сотрудника занимаемой должности, принимается решение о прекращении трудовой деятельности по окончании испытательного срока или ранее, и продолжается поиск нового кандидата.

В Приложении А представлены разработанные положения при отборе персонала в АО «Находкинский МТП» и разработанная для данного Положения анкета соискателя. Положение разработано с учетом рассмотренных особенностей процесса отбора персонала, анкета соискателя разработана с учетом стандартных требований к соискателям, а также включает отдельные специальные требования, предусмотренные спецификой деятельности предприятия.

В таблице 14 представим информацию о кадровых агентствах, предоставляющих услуги подбора и отбора персонала.

Таблица 14 – Кадровые агентства г. Находки

Наименование организации	Контактная информация
Кадровое агентство «Успех»	Находка, ул. Верхне-морская, д. 9 Телефон: (4236) 697197; (4236) 778535; (924) 2560006
Кадровое агентство «Артемида»	Находка, ул. Школьная, д. 3 Телефон: (4236) 69-20-71, (4236) 74-47-97
Кадровое агентство «Вариант»	Находка, ул. Школьная, д. 1а

Все вышеперечисленные кадровые агентства могут помочь для привлечения новых сотрудников.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в АО «Находкинский МТП» может быть использован следующий ряд количественно-качественных показателей:

- уровень текучести среди новых работников – число отработавших / не отработавших до конца испытательного срока по собственному желанию;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- дополнительные финансовые расходы на организацию работы нового сотрудника;
- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.);
- уровень качества работы по оценке посетителей и коллег (ранговая оценка, анализ записей в книге отзывов).

Помимо непосредственного механизма реализации предлагаемой системы отбора и подбора персонала, необходимо внедрить также механизм стимулирования и оценки эффективности работы сотрудников АО «Находкинский МТП», вовлеченных в данный процесс.

Поэтому, для работников АО «Находкинский МТП», принимающих участие в работе по отбору и подбору персонала, можно предложить применение дифференцированной системы оплаты труда, построенной с учетом отдельных элементов современных методик определения заработной платы работников.

В частности, предлагается учитывать параметры качества работы с кандидатами, а также критерий последствий работы.

В общем виде формула расчета заработной платы работника может быть представлена в следующем виде:

$$ЗП_{\text{факт}} = ЗП_{\text{нач}} \cdot \frac{N_{\text{пол}}}{K \cdot N_{\text{факт}}} \cdot \frac{T_{\text{норм}}}{T_{\text{факт}}} \cdot K_{\text{посл}}, \quad (5)$$

где  $ЗП_{\text{факт}}$  – начисляемая заработная плата с учетом оценки работы по отбору и подбору персонала;

$ЗП_{\text{нач}}$  – фактическая начисленная заработная плата с учетом стажа, надбавок;

$N_{\text{пол}}$  – число обращений кандидатов с удовлетворительным завершением дел;

$K$  – коэффициент, учитывающий нагрузку на рынке труда в отрасли (рассчитывается, как соотношение числа вакансий в отрасли и числа заявок на работу);

$N_{\text{факт}}$  – фактическое число рассмотренных заявок на предприятии;

$T_{\text{норм}}$  – взвешенное нормативное время работы с заявками;

$T_{\text{факт}}$  – фактический средний срок работы с заявками;

$K_{\text{посл}}$  – коэффициент последствий.

Расчет значений коэффициента последствий, который призван отражать качество подобранного персонала, должен производиться по заранее утвержденным критериям оценки. Так, для коэффициента последствий рекомендуется разработать следующую шкалу критериев оценки и значений коэффициентов, которая представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Критерии оценки коэффициента последствий для работников АО «Находкинский МТП» при работе по отбору и найму персонала

Критерий	Значение показателя
Результат работы с персоналом характеризуется отсутствием замечаний к новому персоналу, ростом производительности их труда и внедрением в работу предприятия предложений со стороны нового персонала	1,10
Результат работы с персоналом характеризуется отсутствием замечаний к новому персоналу и ростом производительности их труда	1,05
Результат работы с новым персоналом не повлек изменений в работе предприятия	1,00
Результат работы с персоналом характеризуется наличием замечаний к новому персоналу	0,95
Результат работы с персоналом характеризуется наличием замечаний к новому персоналу и снижением производительности труда	0,90

Кроме того, существует необходимость разработки действенного механизма стимулирования и мотивации к успешной адаптации новых, принятых на работу работников. Этого можно добиться путем ввода механизма премирования за превышение результатов адаптации над запланированными по плану прохождения адаптации показателями.

Размер вознаграждения за успешное прохождение адаптации будет определяться исходя из коэффициентов согласно формуле 3:

$$B = K_1 \times ДО, \quad (6)$$

где В – размер вознаграждения;

$K_1$  – коэффициент достигнутого положительного эффекта;

ДО – должностной оклад адаптируемого во время прохождения испытательного срока.

Значение коэффициента  $K_1$  будет определяться коллегиально работниками АО «Находкинский МТП», принимающими участие в процессе отбора, приема и адаптации конкретного адаптируемого, в зависимости от удовлетворения результатов адаптации одному из условий, отраженных в таблице 16.

Таблица 16 – Коэффициент достигнутого положительного эффекта ( $K_1$ )

Достигнутый положительный эффект	Значение $K_1$
Невыполнение плана	0,95
Выполнение запланированных показателей	1,0
Выполнение запланированных показателей и вклад в работу предприятия в течение адаптационного периода, приведший к измеряемому эффекту	1,3

Предложенная система стимулирования новых (адаптируемых) работников, и реализация ее в АО «Находкинский МТП» позволит добиться следующих положительных моментов в организации управления процессом адаптации нового персонала на предприятии:

- создать последовательный, прозрачный и доступный для каждого нового работника, независимо от его ранга и класса, механизм дополнительного стимулирования и заинтересовать работника в быстром развитии на предприятии;

- внедрить в практику работы предприятия действительно эффективную систему стимулирования адаптационной работы в отношении новых работников, направленную на создание объективно равных возможностей и прав на вознаграждение для любого нового сотрудника предприятия.

Так же необходимо провести сравнительный анализ существующей системы отбора и подбора персонала и предлагаемой.

Таблица 17 – Сравнительная характеристика системы отбора и подбора персонала

Существующая система	Предлагаемая система
Отсутствие специалиста, занимающегося отбором и подбором персонала	Предлагается ввести должность «менеджер по подбору персонала»
Соискатели не предоставляют информацию с предыдущих мест работы	Запрос на наличие полных сведений о кандидате
Используются простые методы при отборе и подборе персонала	Проведение оценки и тестирования кандидата
-	Разработка критериев оценки персонала
-	Разработка механизмов стимулирования и мотивации (премирование) за качественно закрытую в срок вакансию

Таким образом, предлагаемая система отбора и подбора с учетом адаптации персонала позволит организовать в АО «Находкинский МТП» действующую систему отбора персонала, применение которой способно будет в течение 2 недель осуществлять поиск и найм на работу квалифицированных сотрудников с учетом предварительного отбора по обязательным критериям и последующей оценки персонала на основе собеседования и практического испытания в процессе стажировки. Причем, будет создан не только механизм отбора и подбора персонала, но и стимулирующий (в виде возможности увеличения заработной платы) механизм эффективного выполнения работы специалистами АО «Находкинский МТП» и быстрой адаптации новых работников.

### 3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию организации отбора и подбора персонала в АО «Находкинский МТП»

Предлагаемая система отбора и подбора персонала позволит организовать в АО «Находкинский МТП» действующую систему отбора персонала, применение которой способно будет в течение 2 недель осуществлять поиск и найм на работу квалифицированных сотрудников с учетом предварительного отбора по обязательным критериям и последующей оценки персонала на основе собеседования и практического испытания в процессе стажировки.

Причем, будет создан не только механизм отбора и подбора персонала, но и стимулирующий (в виде возможности увеличения заработной платы) механизм эффективного выполнения работы специалистами АО «Находкинский МТП» и быстрой адаптации новых работников.

Таблица 18 – Затраты предприятия на содержание системы отбора персонала

№	Наименование затрат	Сумма, руб.	Пояснение к затратам
1	Заработная плата менеджеру по подбору персонала	35000	
2	Отчисление от заработной платы сотрудника	9240	26,4 % от заработной платы
3	Затраты на оценку персонала	20000	Оценка проводится с привлечением стороннего консалтингового агентства
4	Затраты на привлечение кандидатов	15000	Затраты на предоставление месячного доступа в системе hh.ru, а также на размещение рекламы в СМИ
5	Затраты на привлечение кадровых агентств	20000	Затраты на поиск кандидатов на вакантную должность
	Итого:	99240	

В прошлом году путем целенаправленного поиска были приглашены на предприятие 5 квалифицированных специалистов, поэтому необходимо рассмотреть эффективность от деятельности системы подбора персонала.

Таблица 19 – Экономическая эффективность от деятельности системы отбора персонала

№	Наименование затрат	Сумма, руб.	Пояснение к затратам
1	Увеличение выработки готовой продукции	11300	За счет хорошей организации работы произошло увеличение готовой продукции на 11300 рублей или 135600 рублей в год
2	Увеличение выработки готовой продукции за счет привлечения квалифицированных специалистов	96125	
3	Затраты на обучение для допуска к самостоятельной работе	5100	1020*5
4	Затраты на оплату труда персоналу	70000	14000*5
5	Итого	182525	
6	Общий экономический эффект	83285	182525-99240

Результативность работы при выше изложенных и рассмотренных мероприятиях от правильности их введения. В итоге, можно вывести компанию на новый этап деятельности, который приведет к более высокому уровню развития организации.

Таким образом, экономический эффект системы отбора персонала составил 83285 руб. Экономическая эффективность составит:  $182525/99240 = 1,83\%$ , что является хорошим показателем.

По показателям социальной эффективности мероприятия скажутся позитивно на организации. Мероприятия предполагают снижение нагрузки на руководящие звено. Оценка персонала станет более объективной. Все эти мероприятия той или иной степени будут влиять на эффективность организации.

## Заключение

Подбор и отбор персонала – это процесс, который требует тщательного подхода и от того насколько качественно сработает кадровая служба зависит успешность всего предприятия в целом. Поэтому, в процессе поиска нужного персонала должны быть задействованы подходящие методы, инструменты, указанные в вышеперечисленных этапах отбора.

На исследуемом предприятии основными видами деятельности Общества являются:

- погрузочно–разгрузочные работы и обслуживание транспортных средств их агентирование;
- транспортно–экспедиторские и складские операции с грузами;
- обслуживание пассажиров морских судов;
- перевозка грузов и пассажиров на судах порта, буксировочные операции;
- внешнеэкономическая деятельность, в том числе создание предприятий с участием иностранного капитала;
- инвестиционная деятельность;
- капитальное строительство и реконструкция объектов порта, производство монтажных работ.

Анализ техникоэкономических показателей показал, что за 2020 г. процент от общей суммы выручки за погрузочные работы составил 79,4%.

Была рассмотрена общая среднегодовая численность сотрудников АО «Находкинский МТП», которая на 2020 год составила 1228 человек. Численность кадров в отчётном периоде возросла по отношению к предыдущему периоду на 0,24%. Изменение показателей характеризует расширение деятельности организации, с целью решения новых задач. Численность мужского персонала в коллективе преобладает.

АО «Находкинский МТП» принимая сотрудника на работу оценивает: образование, опыт работы, наличие профессиональных умений. Также учитывает личные и деловые способности, здоровье, психологическое состояние, внешние черты также принимаются во внимание.

Проведенный анализ системы подбора, отбора и найма персонала в АО «Находкинский МТП» характеризует, что:

- организация процесса отбора и подбора персонала на предприятии возлагается на специалиста отдела кадров (со стороны которого производится контроль вакантных мест и предварительная оценка кандидатов);

– проблемными местами в организации изучаемого процесса на предприятии является отсутствие четко регламентированного и, в том числе, публично доступного и прозрачного набора критериев для отбора персонала;

– на предприятии, как таковой, отсутствует регламентированный и утвержденный механизм отбора персонала.

Таким образом, предлагается внедрить комплексную систему отбора персонала для АО «Находкинский МТП».

Цель комплексной системы отбора персонала – совершенствование системы отбора персонала предприятия, что будет способствовать повышению показателей производительности труда и снижению показателей текучести кадров, достигнута.

Задачи комплексной системы отбора персонала:

- повысить качество отбора претендентов на основные специальности;
- снизить текучесть кадров, снизить затраты на отбор персонала за счет снижения текучести кадров;

Внедряемая система отбора персонала на АО «Находкинский МТП» рекомендует следующие этапы системы отбора:

- оценка показателей обеспечения рабочих мест квалифицированными кадрами, с учетом растущей или меняющейся потребности в новых сотрудниках;
- поиск соискателей на вакантную должность с учетом имеющихся внутренних и внешних ресурсов (а также, рынка занятости);
- реализация мероприятий, с качественной и квалифицированной оценкой компетентных характеристик соискателей, также формирование собственной базы соискателей.

Для совершенствования системы отбора и подбора персонала предлагаются следующие мероприятия:

1. Введение должности «менеджер по персоналу».
2. Запрос на наличие полных сведений о кандидате.
3. Разработка критериев оценки персонала.
4. Проведение оценки и тестирования кандидата.

Таким образом, экономический эффект системы отбора персонала составил 166952 руб. Экономическая эффективность составит:  $182525/99240 = 1,83\%$ , что является хорошим показателем. По показателям экономической эффективности мероприятия скажутся позитивно на организации. Мероприятия предполагают снижение нагрузки на руководящие звено. Оценка персонала станет более объективной. Все эти мероприятия в той или иной степени будут влиять на эффективность работы организации.

## Список использованных источников

проверь запятые после фамилии ? посмотри стандарт

1. Абол, Р.В. Развитие систем управления предприятием и персоналом – эффективное управление бизнесом / Р. В. Абол// Управление персоналом. – 2015. – №20. – С.57 – 64.
2. Абрамова, И.Г. Персонал – технология менеджера. / И. Г. Абрамова – М.: Академия, 2016. – 325 с.
3. Аколупина, Р. Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала / Р. Р. Аколупина// Управление персоналом. – 2016. – №9. – С 64 – 69.
4. Александрова, Н.С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н. С. // Управление персоналом. – 2014. - №15. – С. 84 – 89.
5. Артамонова, Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Артамонова. – СПб.: СПбГУАП, 2016. – 462с.
6. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2017. – 432 с.
7. Афонин, А.С. Основы мотивации труда: организационноэкономические аспекты: учебное пособие / А.С. Афонин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
8. Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты. / Т. Ю. Базаров – Москва, КноРус, 2015. – 304 с.
9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров. – М: ЮНИТИ, 2016. – 316 с.
10. Балковская Т. З., Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс: учеб.пособ. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2016. – 158 с.
11. Белкин, В. Как управлять трудом: учебник / В. А. Белкин. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2016. – 304 с.
12. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2016. – 412 с.
13. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент / В.Б. Бовыкин – М.: ЮННИТИ, 2016. – 245с.
14. Веселков, А. Психологическое тестирование персонала / А. Веселков // Кадровое дело. – 2017. – № 2. – С. 93-97.
15. Веснин, В.Р. практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / Р.В. Веснин. – М.: Юрист, 2016. – 280 с.
16. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Академия, 2017. – 314 с.



17. Десслер, Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / Г. Десслер. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 289 с.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2016. – 420 с.
19. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – Воронеж: ВГУ, 2016. – 103 с.
20. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М: Приор, 2016. – 298 с.
21. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: Инфа-М, 2015. – 352 с.
22. Егоричев, В.А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / А.А. Егоричев // Молодой учёный. – 2016. – № 28. – С. 412-414.
23. Журавлёв, П.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / П.В. Журавлёв, Ю.Г. Одегов, Н.О. Волгин. – М.: Экзамен, 2016. – 350 с.
24. Згонник, Л.В. Корпоративный человеческий капитал: проблемы переподготовки работников / Л.В. Згонник // Управление персоналом. – 2016. – № 24 – С. 27-32.
25. Карякин, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие / А.М. Карякин. – Иваново: Иван.гос. энер. Ун-т, 2015. – 166 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: учебник / А.Я. Кибанов, Г.А. Мемед – Заде, Т.А. Роднина. – М.: Экзамен, 2016. – 576 с.
27. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФА - М, 2016. – 486 с.
28. Корнийчук, Г.А. Приём и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. / Г.А. Корнийчук. – Система ГАРАНТ, 2016. – 47 с.
29. Крамар, В. Оцениваем персонал: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент. – 2015. – №9. – С. 15-21.
30. Макарова И.К. Управление персоналом: схемы и комментарии: учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2016. – 285 с.
31. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие для студентов вузов / Л.В. Максимова. – М.: Альфа – М: ИНФА – М, 2016. – 256 с.
32. Марузенко, Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами в современных организациях / Н.А. Марузенко // Таврический научный обозреватель. – 2015. – №3. – Часть – С. 7-10.

33. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: учебник / Е.В. Маслов. – М.: ИНФА – М, 2016. – 298 с.
34. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 250 с.
35. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика: учебное пособие / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2016. – 545 с.
36. Мэйтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: учебник / Я. Мэйтланд. – М.: ИНФА – М, 2016. – 274 с.
37. Настинова, Ц.С. Управление персоналом в современных условиях /Ц.С. Настинова// Молодой учёный. – 2016. – №8. – С. 632-634.
38. Находкинский морской торговый порт: официальный сайт – Находка. – URL: <http://www.nmtport.ru/istoriya/> (дата обращения 05.04.2021).
39. Осипов, М.А. Рекомендации при подборе персонала / М.Осипов // Управление персоналом. – 2016. – № 7. – С. 9-11.
40. Персонал-технологии: учебник/ Под ред. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интеллект-Синтез, 2017. – 298 с.
41. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: учебник / М.Ю. Рогожин. – М.: РДЛ, 2016. – 305 с.
42. Румянцев, В.А. Управление: проблемы и новые решения / В.А Румянцев // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №3. – С. 14- 19.
44. Сарта, Г.Н. Новейшие технологии управления. Персонал в организации: учебник / Г.Н. Сарта Г. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 515 с.
45. Теплов, В.И. Персонал. Технологии адаптации. / В.И. Теплов // Управление персоналом. 2016. – № 10. – С. 31-33.
46. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА – М, 2016. – 512 с.
47. Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Федосеев. – М.: Экзамен, 2015. – 249 с.
48. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 446 с.
49. Чижов, Н.А. Кадровые технологии: учебник / Н. Чижов – М.: Экзамен, 2016. – 351 с.
50. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании: учебник / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 357 с.

51. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Интел-Синтез», 2016. – 460 с.

## Приложение А

### Анкета

«Оценка источников привлечения и особенностей проведения первичного собеседования при отборе персонала в организации»

#### БЛОК 1 АНАЛИЗ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

1 Как Вы узнали о предлагаемой работе в нашей компании?

- от знакомых;
- на сайте организации;
- из объявлений в интернете;
- из объявлений в газете;
- по данным центра занятости населения;
- другое \_\_\_\_\_

2 Достаточно ли полная информация представлена на сайте компании?

- Вполне;
- да, но не совсем;
- нет, сайт мог бы быть более информативным.

3 Какие сайты вы чаще всего посещали для поиска работы?

- SuperJob;
- HH.ru;
- BazarPNZ
- Сайты в соц. сетях.

4 Причина обращения:

- Безработный;
- смена места жительства;
- смена профессии;
- неудовлетворенность имеющейся работы;
- смена работы в связи с состоянием здоровья;
- заинтересовала конкретная вакансия;
- другое.

5 По каким критериям вы выбрали нашу организацию?

- надежность компании;
- возможность дальнейшего роста;
- высокая зарплата;
- хороший коллектив;
- месторасположение.

6 Отправляли ли Вы свое профессиональное резюме на электронную почту организации?

- Да;
- Нет.

7 Как быстро Ваше резюме было рассмотрено, и Вы получили ответ из организации?

- в течение дня;
- в течение 2-3 дней;
- в течение недели.

**БЛОК 2 АНАЛИЗ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ**

1 Как с Вами обращались наши сотрудники во время Вашего первого визита?

- очень приветливо;
- дружелюбно;
- нормально, у меня нет особых впечатлений;
- не слишком приветливо;
- очень неприветливо.

2 Представитель нашей компании во время собеседования вел себя профессионально?

- да, несомненно;
- да;
- скорее да;
- скорее нет;
- нет;
- совсем нет.

3 Насколько продолжительным было собеседование с представителем нашей компании при приеме Вас на работу?

- слишком короткое (2-5 мин.);
- нормальное (10-15 мин.);
- продолжительное (15-30 мин.);
- слишком затянутое (30- 60 мин.).

4 Какое собеседование с Вами проводилось?

- индивидуальное;
- групповое;
- дистанционное.

5 Насколько подробно объяснил Вам представитель нашей компании содержание работы, которой Вы интересовались?

- очень подробно;
- подробно;
- только бегло;
- совсем нет.

6 Как быстро Вы получили ответ о приёме на работу?  
к вечеру;

- спустя 1-2 дня;
- спустя 2-3 дня;
- спустя 3-7 дней;
- долго находилось в кадровом резерве.

7 Насколько Вы были в общем довольны процедурой приема на работу в компании?

- очень доволен/льна;
- доволен/льна;
- скорее доволен/льна;
- нормально;
- скорее недоволен/льна;
- недоволен/льна;
- полностью недоволен/льна.

8 Укажите, кем бы Вы хотели работать. (Должность, можно указать несколько)

---

БЛОК 3 КРАТКО О ВАС

1 Ваш пол:

- мужской;
- женский.

2 Ваш возраст:

- 18-25;
- 25-30;
- 30-45;
- 45-60.

3 Общий стаж профессиональной деятельности:

- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15;
- Больше 15 лет.

4 Стаж работы в данной организации:

- 1-3 года;
- 3-5 лет;
- 5-10 лет;
- 10-15;
- Больше 15 лет.

5 Уровень Вашего образования:

- среднее профессиональное;
- неполное высшее;
- высшее;
- два высших;
- аспирантура;
- другое \_\_\_\_\_ .

6 К какой категории персонала Вы относитесь:

- собственники;
- руководители высшего звена;

- руководители среднего звена;
- руководители низшего звена;
- специалисты;
- другие работники, относящиеся к служащим

## Приложение Б

### Инструкция по оценке компетентных характеристик соискателей на этапе отбора и подбора персонала в АО «Находкинский МТП»

Оценка профессиональных качеств соискателя – процесс определения соответствия профессиональных качеств соискателя вакантной должности деятельности на этапе отбора и подбора с целью определения необходимости принятия в штат работника.

#### 1. Цели оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора:

- 1) Оценка готовности соискателя самостоятельно выполнять обязанности после окончания испытательного срока.
- 2) Оценка эффективности достижения соискателем поставленных целей и выполнение задач.
- 3) Оценка выполнения соискателем функциональных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией.
- 4) Уточнение должностных обязанностей, корректировка бизнес процессов и инструкций.
- 5) Оценка обучаемости сотрудников.
- 6) Оценка коммуникативности.

#### 2. Основные задачи оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора:

- 1) Определение соответствия профессиональных качеств соискателя требованиям компании.
- 2) Мотивация персонала на достижение целей компании, повышение эффективности работы и производительности труда.
- 3) Активизация знаний и навыков персонала высшего и среднего звена в области совершенствования процессов и технологических процедур управления.
- 4) Повышение компетенции сотрудников, особенно менеджеров высшего и среднего звена.
- 5) Мотивация персонала на изучение потребительских свойств услуг, реализуемых в компании.

#### 3. Порядок и сроки проведения оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора:

Оценка профессиональных качеств проводится на этапе отбора и подбора персонала в отношении руководителей, специалистов и производственных рабочих.

Оценочные комиссии I уровня создаются для оценки профессиональных качеств руководителя.

В состав аттестационной комиссии I уровня входят:



## Продолжение приложения Б

- Генеральный директор (при отборе руководителей высшего звена);
- Начальник отдела кадров;
- Менеджер по подбору персонала.

Оценочная комиссия II уровня создается для оценки профессиональных качеств специалистов:

В состав комиссии II уровня входят:

- Начальник отдела, куда требуется работник;
- Непосредственный руководитель сотрудника;
- Менеджер по подбору персонала.

Оценочная комиссия III уровня создается для оценки профессиональных качеств производственных рабочих.

В ее состав входят:

- Непосредственный руководитель;
  - Менеджер по подбору персонала.
-

**Приложение В**  
**Перечень документов, необходимых для оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора**

1. Оценочный лист руководителя
2. Оценочный лист специалиста
3. Оценочный лист производственного рабочего

Возможные выводы по результатам оценки профессиональных качеств соискателей:

- 1) Соискатель соответствует требованиям вакантной должности.
- 2) Соискатель соответствует требованиям вакантной должности при условии...
- 3) Соискатель не соответствует вакантной должности.

Конфиденциальность оценки профессиональных качеств соискателя.

Результаты оценки сотрудника являются собственностью компании и не могут быть переданы третьим лицам. Доступ к этой информации имеет только сам оцениваемый сотрудник, его непосредственный и вышестоящие руководители.

---