

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. Управление персоналом

Повышение конкурентоспособности стратегии организации в области
подбора персонала

Выпускник	_____		М.А. Михайлова
	подпись, дата		
Руководитель	_____	Старший преподаватель	Е.В. Шилова
	подпись, дата		
Консультант	_____	Доцент, канд.социол.наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Специфика стратегий подбора персонала	5
1.1 Сущность стратегий подбора персонала	5
1.2 Особенности подбора персонала в производственные компании	15
1.3 Оценка конкурентоспособности стратегий подбора персонала.	21
2 Особенности подбора персонала в ООО «Производственной компании Командор»	28
2.1 Система управления персоналом ООО «Производственной компании Командор»	28
2.2 Стратегия подбора персонала, используемая в отделе по работе с персоналом ООО «Производственной компании Командор»	33
2.3 Оценка конкурентоспособности стратегии	39
3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности стратегии ООО «Производственной компании Командор» в области подбора персонала.....	51
3.1 Рекомендации по повышению эффективности элементов подбора ООО «Производственная компания Командор»	51
3.2 Изменения в системе управления персоналом, обусловленные внедрением рекомендаций	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Функционально-целевая схема внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора персонала.....	72

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высоких темпов изменения внешней среды и неопределенности для управления организацией и повышения ее конкурентоспособности одним из основных инструментов является стратегическое управление. Стратегический подход к управлению обуславливает жизнеспособность компании в условиях меняющейся среды.

В рамках данной работы рассматривается стратегия подбора производственного персонала ООО «Производственная компания Командор», занимающаяся производством и продажей мебели.

Практикуемая стратегия способствует закрытию вакансий. Но возникают ситуации, когда вакансии по некоторым категориям работников продолжительное время остаются открытыми даже с учетом того, что на рынке труда достаточное количество кандидатов. Также возникают трудности с подбором специалистов узкого профиля, которых в свою очередь на рынке труда небольшое количество. И, зачастую, кандидаты не считают данную компанию привлекательной как работодателя.

Заявки на закрытие определенной вакансии формируются только после ее освобождения. Это приводит к снижению эффективности производства из-за отсутствия надлежащего количества специалистов. Скорость закрытия вакансий на определенные должности занимает большое количество времени, при том, что данные позиции оказывают ощутимое влияние на производственные процессы.

Проблемная ситуация заключается в имеющихся недостатках стратегии подбора персонала, что не дает возможности стабильного и эффективного закрытия вакансий. Также, обуславливает большие затраты времени и ресурсов для поиска кандидатов и производительность всего производства в целом, из чего можно выдвинуть гипотезу о том, что существующая стратегия подбора неконкурентоспособна.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности стратегии ООО «Производственная компания Командор» в области подбора персонала.

Объект – система управления персоналом ООО «Производственная компания Командор».

Предмет – стратегия подбора производственного персонала ООО «Производственная компания Командор».

Задачи:

- 1 Выделить сущность стратегий подбора персонала.
- 2 Определить особенности подбора персонала для производственных предприятий.
- 3 Выявить методы оценки конкурентоспособности стратегии подбора персонала.
- 4 Определить стратегии подбора производственного персонала в ООО «Производственная компания Командор».
- 5 Определить внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на подбор производственного персонала в ООО «Производственная компания Командор».
- 6 Оценить конкурентоспособность реализуемой стратегии подбора производственного персонала в ООО «Производственная компания Командор».
- 7 Предложить перечень мероприятий по повышению конкурентоспособности стратегии подбора производственного персонала ООО «Производственная компания Командор».

1 Специфика стратегий подбора персонала

1.1 Сущность стратегий подбора персонала

Стратегии имеют свою классификацию и ряд особенностей. Но не существует стратегий, которые можно назвать универсальными для каждой организации. Каждая организация уникальна, и для выработки стратегий деятельности в различных направлениях стоит принимать во внимание большое количество факторов. Это могут быть и конкурентная позиция организации, и темпы развития и даже характер деятельности и самые разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. [12]

Большинство авторов при определении значения слова «стратегия» в рамках организации оперируют определением, которое дал Райт в 1992 году. Стратегия рассматривается как планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, которые соответствуют целям и задачам организации. [36, с. 17] Данное определение позволяет сделать вывод, что стратегия нацелена на достижения результатов в определенные сроки.

А. Чандлер, автор одной из первых работ в области стратегического планирования придерживался мнения, что стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.[1]

Основатель теории стратегии бизнеса, Майкл Портер, рассматривает стратегию как выбор организацией таких видов деятельности, в которых она сможет достичь совершенства и занять устойчивую конкурентную позицию на рынке. [18, с. 23]

Кадровая стратегия как понятие имеет большое количество толкований. Так, Кириллов А.В. и Голенко М.А. в своей статье определяют кадровую стратегию как единство планов и средств, которые могут обеспечить достижение конкретных целей в области управления персоналом.[14]

И. Ансофф считает, что стратегия это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Г. Минцберг рассматривает стратегию как план, как некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией.

Основными элементами стратегии принято считать следующие:

- Система целей. Она включает в себя миссию, общие организационные и специфические цели.
- Совокупность правил по реализации управленческих действий, способствующих достижению поставленных целей.
- Принципы распределения ресурсов.

Стратегии подбора персонала являются важной частью кадровой стратегии организации. И она также имеет все обозначенные выше элементы, но они уже направлены на процесс подбора и ресурсы, используемые для него. Она может быть оформлена как в документальном виде, так и быть негласной, так же как и кадровая стратегия. [1]

Так, кадровую стратегию можно определить как один из способов реализации стратегии организации по долгосрочному управлению персоналом. Кадровая стратегия помогает в реализации стратегии предприятия и оказывает влияние на ее конкурентоспособность. [6]

Основными характеристиками кадровой стратегии организации можно назвать:

- Долгосрочный характер. Так как многие процессы касающиеся персонала требуют большого количества времени, например, формирование системы мотивации или создание программ адаптации.
- Зависимость от общей стратегии организации. В случае изменений в стратегии организации. [14]

Говоря о стратегии организации, следует отметить, что есть несколько видов стратегий. И каждая из них может оказывать влияние на стратегии подбора персонала.

Таблица 1 – Стратегии организации и характеристики подбора персонала для каждой из них.

Название стратегии	Суть стратегии	Характеристика подбора персонала в рамках стратегии
Стратегия предпринимательства	Реализует проекты с высокой степенью финансового риска и минимальным количеством действий. Отсутствие проработки действий на перспективу.	Подбор преимущественно молодых людей с высоким потенциалом и необходимыми компетенциями. Мало формализованная процедура подбора.
Стратегия динамического роста	Меньший уровень риска. Периодичное сопоставление текущих целей. Создание основы для развития. Формализация политики предприятия и процедур. Строгий контроль.	Организация нуждается в высококвалифицированных кадрах. Формализованный отбор среди высококомпетентных специалистов.
Стратегия ликвидации	Продажа активов. Устранение возможных убытков. В перспективе максимальное сокращение работников.	Подбор не осуществляется, по причине сокращения численности имеющихся работников.
Стратегия изменения курса	Освоение нового или расширение рынка. Борьба за увеличение прибыли. Активное участие персонала в преобразованиях.	Основной акцент на потенциал имеющихся работников. Реализуются кадровые перемещения.

Стоит отметить, что, как правило, организации не придерживаются чисто одной стратегии. Выбор стратегии может зависеть от ситуации. Также организации могут применять разные стратегии для различных процессов, происходящих в компании. [46], [52]

Принципы кадровой политики обуславливают направленность кадровой стратегии. И в зависимости от того, как руководство организации влияет на решение кадровых задач, кадровая политика подразделяется на следующие виды:

- **Пассивная кадровая политика.** Характеризуется тем, что руководство не имеет четких планов и стратегий в отношении персонала. Работа с персоналом представляет собой ликвидацию уже случившихся последствий и решение проблем без выяснения предпосылок.
- **Реактивная кадровая политика.** Руководство отслеживает негативные симптомы и ликвидируют не последствия, а первопричины. Хорошо развита стратегия планирования персонала.
- **Превентивная кадровая политика.** Управляющий аппарат организации способен делать прогнозы на краткосрочные и среднесрочные перспективы. Что, несомненно, оказывает положительное влияние на стратегические мероприятия по планированию качественной и количественной потребности в персонале.
- **Активная кадровая политика.** Организация не только имеет прогнозы, но также формирует и совершенствует различные стратегически программы на основе эти прогнозов, целей и задач организации. Данная кадровая политика также разделяется на два направления: рациональная и авантюристическая кадровые политики. Рациональная кадровая политика предполагает формирование прогноза на различные перспективы, методики диагностики и различные варианты реализации кадровой работы. Авантюристическая кадровая политика характеризуется отсутствием качественных методов диагностики и прогнозирования, но руководство имеет планы кадровой работы, способствующие достижению целей организации.

Зачастую, организации выбирают определенную кадровую стратегию, но могут ее поменять в зависимости от ситуации. Но стоит заметить, что деятельность организации и реализация кадровой стратегий во многом также зависит и от характера взаимосвязи стратегии организации и кадровой стратегии. В ряде публикаций выделяют несколько типов взаимосвязей, которые представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – Типы взаимосвязей стратегий организации, кадровых стратегий.

Тип взаимосвязи кадровой стратегии и стратегии организации	Особенность
Кадровая стратегия зависит от стратегии организации	<ul style="list-style-type: none"> • Акцент на достижение бизнес-целей организации; • Методы работы с персоналом требуют быстрой адаптации к изменениям.
Стратегия организации подчиняется кадровой стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель не всегда может найти на рынке труда работников необходимой квалификации; • Развитие сотрудников внутри организации занимает немало времени; • Планы организации ограничены и основываются на потенциале имеющегося персонала.
Кадровая стратегия и стратегия организации взаимосвязаны	<ul style="list-style-type: none"> • Человек - ресурс, который нужно не только правильно использовать, но и развивать. • Сотрудники СУП (система управления персоналом) включены в решение стратегических проблем организации.
Интерактивное развитие кадровой стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • СУП не только предоставляет необходимый персонал, но и оказывает влияние на ведение бизнеса.

В настоящее время первоочередным направлением бизнеса является приведение к единому знаменателю целей предприятия и целей ее персонала. Отсюда следует важность согласования стратегии предприятия в целом и кадровой стратегии.

Стратегия показывает основное направление, перспективы развития, следуя которым предприятие сможет достичь поставленных целей. Стратегия не просто имеет теоретическое значение, но и активно реализовывается на практике. Решение данной задачи является первостепенной для менеджеров предприятий. [61]

Стратегия подбора персонала – это комплекс мероприятий, нацеленных на долгосрочную или краткосрочную перспективу и реализуемых компанией для найма необходимых категорий работников в определенные сроки. Следует заметить, что в рамках одной организации может быть использовано несколько стратегий подбора для закрытия различных категорий вакансий. [49, с. 8] Это может быть связано с особенностями рынка труда для различных вакансий.

Стратегии подбора персонала могут затрагивать определенные элементы процесса подбора. Рассмотрев многие работы по тематике управления персоналом, а в частности реализации процесса подбора персонала, можно отобразить совокупность элементов посредством схемы, отображенной на Рисунке 1.

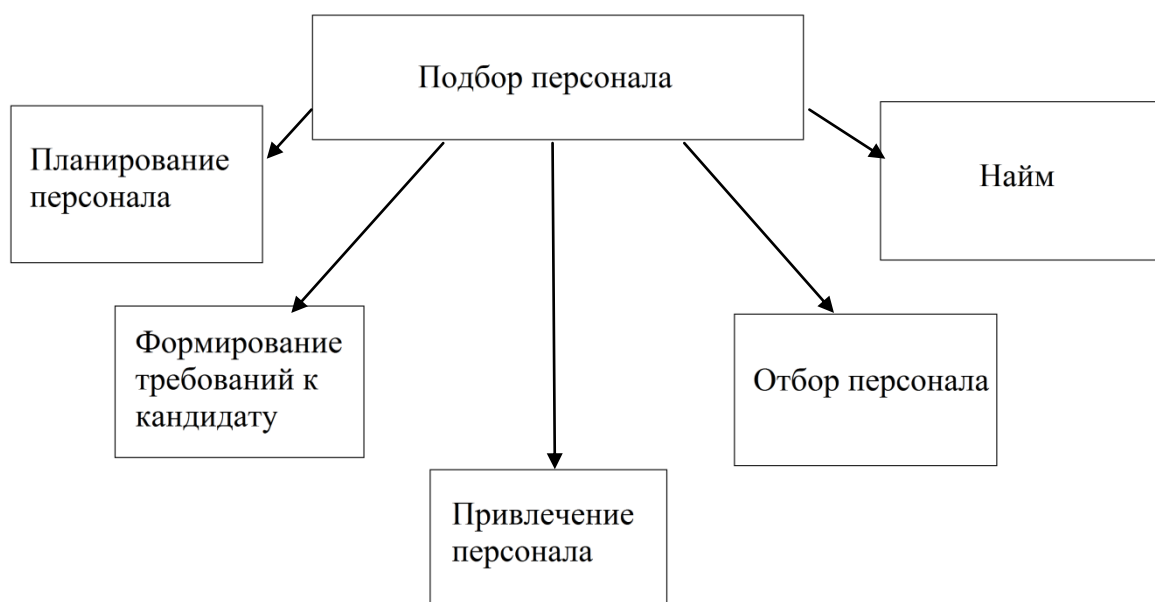


Рисунок 1 – Элементы подбора персонала.

Стратегия планирования персонала является важным элементом, так как он является первостепенным. Для производственных компаний особенно важно избегать ситуации недостатка в кадрах. Последствиями такой ситуации могут быть производственный травматизм, снижение заинтересованности в качественном труде, отток квалифицированных сотрудников. [4, с. 38]

Стратегическое планирование персонала позволяет достигать цели кадровой политики. И на основе этих целей формируются краткосрочные и долгосрочные планы структуры и объема кадрового потенциала. Планирование персонала можно назвать эффективным в случае, когда организация имеет нужных людей, выполняющих нужную работу в нужное время и в нужном месте. [39]

Стратегический подход к планированию персонала во многих источниках обуславливает разделение по срокам планирования:

- Стратегическое, которое охватывает периоды от 3 до 10 лет. Мониторинг тенденций на рынке труда будущего.
- Тактическое, которое будет затрагивать потребности в персонале в период от 1 до 3 лет.
- Оперативное, которое будет обусловлено сроком до 1 года и способствовать достижению оперативных целей.

В планировании персонала присутствуют качественный и количественный аспекты. К качественным относятся необходимые компетенции, образование и навыки кандидата, а к количественным – численность необходимого персонала, продолжительность занятости и сроки, в которую необходимо закрыть вакансию. Методы определения численности персонала следующие:

- Аналитический метод – основан на нормах и стандартах выполнения определенных объемов работ.
- Метод экстраполяции. При данном методе численность прямо зависит от объема производства и обратно от производительности труда.

$$Ч1 = Ч0 * IV / Iп, \text{ где} \tag{1}$$

$$IV = V1 / V0 \text{ (индекс объема)} \tag{2}$$

$$Iп = П1 / П0 \text{ (индекс производительности)} \tag{3}$$

- Эмпирический метод:

1 стихийный – интуитивный, научно не обоснованный подход.

2 экспертный – с применением специальных технологий выработки решений и др.

Также для решения вопроса с потребностью в персонале или оптимизации штатного расписания зачастую привлекают внешнего консультанта. Профессиональные консультанты помогают в выявлении управленческих проблем и предлагают пути их решения. Главной целью консультантов является предоставление организации и ее сотрудникам инструментов для изменений, которые будут в будущем способствовать саморазвитию организации.

Формирование требований к кандидату является важным шагом в построении стратегии подбора персонала. Требования к компетенциям кандидата необходимо пересматривать и актуализировать, так как содержание работы сотрудника могло измениться по истечении определенного времени и по причине различных изменений. В идеале, при стратегическом подходе к подбору персонала необходимо продумывать компетенции для различных категорий сотрудников, которые смогут добиться стратегических результатов. И эти результаты, позволят организации достичь поставленных целей. [2]

Большое количество статей освещают проблему стратегий привлечения персонала. Особенно эта тема актуальна в периоды экономического спада, потому что потери квалифицированных кадров могут обусловить увеличение нагрузки на оставшихся сотрудников. Что негативно сказывается на работниках, качество производимой продукции или услуг, и организацию в целом. Привлечение персонала должно способствовать качественному и своевременному подбору необходимых сотрудников. Многие специалисты сходятся во мнении, что для наиболее эффективного привлечения необходимо формирование определенной системы и применение стратегического подхода к этому процессу.

Многие организации поддерживают связь с вузами, чтобы присмотреть для себя специалиста уже на этапе обучения. Ещё один важным моментом можно указать то, что организация привлекает студентов к работе на период

практики. Это позволяет без особых затрат оценить как впишется будущий специалист в уже сформированный коллектив. А также значительно сокращает время адаптации этого студента при дальнейшем трудоустройстве в данную организацию. [57, с. 50]

Образовательные учреждения имеют большое количество разнообразных направлений подготовки специалистов технических, инженерных и конструкторских направлений. Проблема этого источника привлечения сотрудников заключается в трудоустройстве выпускников. Многие попросту не ищут работу по специальности изначально, или разочарованные предлагаемыми условиями труда устраиваются на должности, не требующие особой подготовки.

Для наиболее удобного взаимодействия между образовательными учреждениями и работодателями существует электронная система АИСТ (Автоматизированная информационная система содействия трудоустройству выпускников). Участники проходят предварительную регистрацию, и затем работодатели могут подавать заявки на специалистов выпускников по определенным специальностям. [11], [24], [8]

Если привлечение направлено на обеспечение потока кандидатов и привлекательность организации как работодателя, то отбор направлен на выбор наиболее подходящих людей. Процесс отбора может также основываться на стратегическом подходе.[35] Разнообразие методов отбора персонала обуславливает разработку стратегий для различных категорий работников, которые позволят отобрать наиболее соответствующих для выполнения определенных обязанностей. В зависимости от особенностей какой-либо должности и специфики организации можно применить различные методы отбора: анализ резюме, собеседование, тестирование, и т.д. Методы подбираются с целью выявить необходимые компетенции, знания, умения и навыки. [7], [31]

Стратегии отбора могут измениться в зависимости от ситуации на рынке труда. Так, например, в 70-е годы на Московском заводе по огранке алмазов

«Кристалл» в ходе многолетней работы была выстроена система отбора по основным специальностям. Стратегия отбора подразумевала комплексное обследование кандидата на пригодность. Данная система прослужила долгое время, но возникла ситуация острой потребности в новых сотрудниках, что побудило руководство изменить стратегию отбора таким образом, что кандидаты получившие заключение о пригодности, принимались на работу или оставались в кадровом резерве. [27, с. 105], [32]

Найм представляет собой результат процесса подбора персонала. По сути, найм можно назвать нормативно-правовым результатом подбора. Стратегический подход к найму может быть представлен как перечень документов, пройденных испытаний, утверждений кандидатуры руководством, только при наличии всех позиций которого, может осуществляться оформление кандидата как нового сотрудника. [53]

Для различных категорий сотрудников непосредственно найм может осуществляться на разных условиях. Они могут быть обусловлены спецификой и долгосрочностью выполняемых работ, сокращением или расширением штата сотрудников и т.д. Например, оформление работника по долгосрочному или краткосрочному договору, аутсорсинг определенного персонала. [49, с. 37]

Также в Трудовом Кодексе РФ описаны особенности оформления работников на дистанционную работу. Что, несомненно, применимо для некоторых должностей, и набирает все большую популярность среди кандидатов.

Так, цитируя статью 312.1 Трудового Кодекса РФ, получаем следующее определение: «Дистанционной работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия

между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети «Интернет».

Таким образом, мы получаем, что работники могут иметь различные виды трудовых взаимоотношений с работодателем, и они обуславливаются и спецификой отрасли и особенностями выполняемых функций.

Стратегии подбора персонала находятся в зависимости от стратегии организации, и ее кадровой политики. Стратегии могут быть обусловлены большим количеством как внешних, так и внутренних факторов, которые включают особенности сферы деятельности, рынка труда необходимых сотрудников и характеристики конкурентной среды.

Структурируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что стратегия подбора персонала тесно связана с общей стратегией организации и ее кадровой политикой, а также зависит от специфики сферы деятельности предприятия и особенностей рынка труда необходимого персонала. А конкурентная стратегия подбора персонала представляет собой совокупность способов и методов для достижения и поддержания конкурентоспособности.

1.2 Особенности подбора персонала в производственные компании

На сегодняшний момент в виду сложившейся обстановки на рынке труда все большую актуальность приобретает проблема дефицита квалифицированных специалистов. В особенности это распространяется на промышленные предприятия. Руководство организаций подобного типа все больше озабочены данной ситуацией. Больше всего предприятия промышленного комплекса нуждаются именно в специалистах производственно-технического характера.

Ситуация на российском рынке труда характеризуется деформацией структуры и объема подготовки кадров, что обуславливает несоответствие спроса и предложения на трудовые ресурсы. [63] По этой причине

работодатели часто сталкиваются с проблемой поиска сотрудников необходимой квалификации.

Кадровое агентство «Юнити» проводило исследование о поведении специалистов узкого профиля на рынке труда. На Рисунке 1 отображены основные тенденции в их поведении.

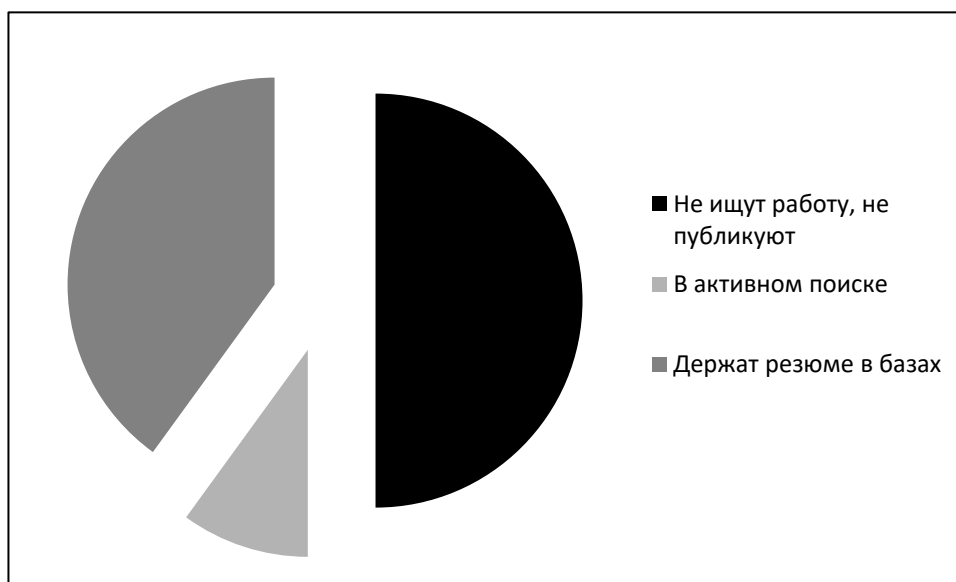


Рисунок 2 – Поведение специалистов узкого профиля на рынке труда.

Источник: Исследование КА «Юнити»[66]

Около 50 % специалистов не публикуют свои резюме на порталах по поиску работы. И найти их можно только посредством прямого поиска, а именно по рекомендациям, путем мониторинга профильных форумов и с помощью посещения разнообразных отраслевых выставок и конференций. Проводившие исследование сотрудники признают, что резюме 40% специалистов можно найти на порталах по трудоустройству, но нюанс заключается в том, что они уже трудоустроены и лишь просматривают вакансии и уговорить их на смену работодателя не всегда просто. [5]

Но также можно искать специалистов среди выпускников техникумов и университетов. Образовательные учреждения имеют большое количество разнообразных направлений подготовки специалистов технических, инженерных и конструкторских направлений. Проблема этого источника

привлечения сотрудников заключается в трудоустройстве выпускников. Многие попросту не ищут работу по специальности изначально, или разочарованные предлагаемыми условиями труда устраиваются на должности, не требующие особой подготовки.

В частности проблема поиска и подготовки кадров на мебельное производство описывается во многих профильных журналах. Например, в журнале «Лесная индустрия» [40], Олег Нумеров подтверждает, что такая проблема на предприятиях по мебельному производству действительно существует. Основными причинами он считает, отсутствие взаимосвязи между организациями и образовательными учреждениями, а также «непрестижность» работы на производстве среди молодежи.

На мировом рынке труда также существует проблема нехватки специалистов с высоким уровнем квалификации. В Европейском союзе именно человеческий капитал считается одним из значимых факторов конкурентоспособности организации. Именно поэтому особое внимание уделяется методам и формам подготовки специалистов.

Для обновления содержания образовательных программ используется системный метод, включающий большое количество аспектов. Это позволяет определять востребованные на рынке труда квалификации. Также в странах ЕС распространены тенденции связанные с укрупнением профессий, вариативностью и структурированием содержания.

Стоит заметить, что в России прогнозы для востребованных компетенций, имеющих значение для работодателя, обусловлены активным использованием в системе образования компетентностного подхода. Однако, спрос на определенных специалистов с необходимыми компетенциями не удовлетворяется. Что особенно заметно в производственной сфере. [45]

Роль управления именно производственной организацией в современном мире имеет свою актуальность. Многие статьи рассматривают проблематику не соответствия кадрового состава к постоянно растущим требованиям к квалификации производственного персонала. Так, большинство специалистов в

своих публикациях делают акцент на то, что в настоящий момент особое внимание уделяют созданию и совершенствованию программ привлечения молодых, квалифицированных и перспективных сотрудников.

Процесс планирования подбора персонала на производственные предприятия взаимосвязан с формированием общей стратегией подбора на долгосрочную и краткосрочную перспективы. Она описывает не только сами мероприятия по подбору, но и используемые методы, сроки и ресурсы, необходимые для их реализации.[20] Именно выбранная стратегия обуславливает то, какими источниками подбора сотрудников будет пользоваться организация.

Троицкая О.В. считает, что стратегия подбора кадров должна создаваться не только на основе общей стратегии организации, но и быть обусловлена задачами управления организационной культурой предприятия. [54]

Стратегия подбора должна реализовываться в несколько этапов. И для того, чтобы оставаться конкурентоспособной, необходимо контролировать достижение цели. Стратегический подход к подбору персонала для производственных предприятий можно отобразить несколькими этапами, показанных на Рисунке 3.

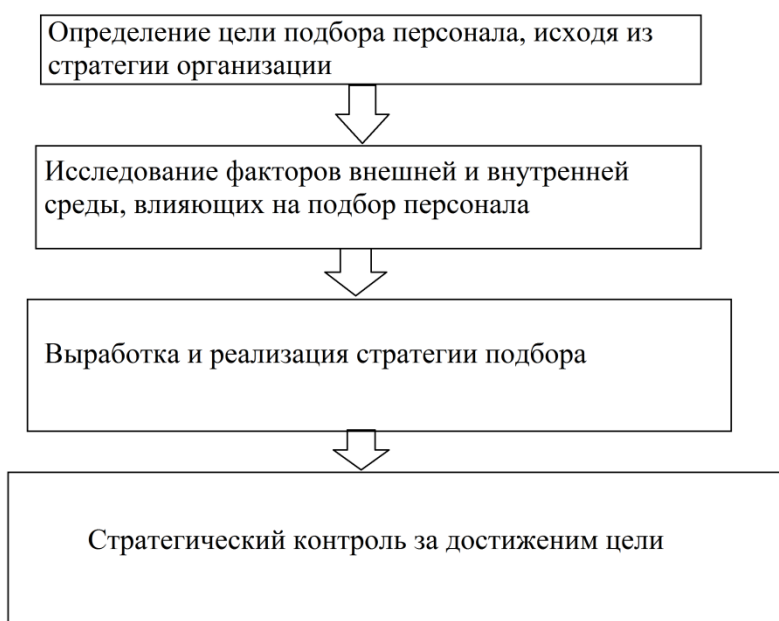


Рисунок 3 – Этапы стратегического подхода к процессу подбора персонала.

Выделение именно таких этапов позволит проанализировать и структурировать процессы создания стратегии подбора персонала для определенной отрасли. В данном случае, отрасль производства. [12, с. 407]

Для того, чтобы понять специфику стратегий подбора для производственной отрасли необходимо рассмотреть факторы внешней и внутренней среды, которые обуславливают особенности подбора именно для этой сферы деятельности.

Таблица 3 – Факторы внутренней среды мебельного производства и их влияние на подбор персонала.

Элемент внутренней среды	Характеристика для мебельного производства	Влияние на подбор персонала
Структура предприятия	Производство имеет несколько подразделений по виду деятельности, каждый из которых возглавляет руководитель направления.	Структура характеризует несколько уровней отбора и собеседования.
Персонал	Требуется высококвалифицированный персонал, способный повышать свою квалификацию.	Подбор персонала одна из главных проблем данной отрасли: нехватка кадров, и небольшой выбор.
Собственники предприятия	Зачастую именно руководители подразделений или сами директора производства принимают решения о потребности в персонале.	Финальное собеседование зачастую проходит именно с руководителями.
Технологии	Совершенствование средств автоматизации, специфические программные продукты, влияние на технологическую и организационную структуру предприятия.	При внедрении автоматизации необходимо привлекать специалистов, знакомых с новым программным обеспечением. Изменение требований к кандидатам.

Сочетание необходимости подбора сотрудников с высокой квалификацией или специфическими знаниями и совершенствование

технологического оснащения производственных цехов обуславливает сужение ряда потенциальных кандидатов [38], но и при этом также и гибкость требований.

Таблица 4 – Факторы внешней среды мебельного производства и их влияние на подбор персонала.

Элемент внешней среды	Характеристика для мебельного производства	Влияние на подбор персонала
Клиенты	Мебель это товар длительного пользования, к которому клиенты выдвигают высокие требования к качеству.	Производство требует квалифицированных кадров, чтобы создавать мебель без изъянов и поддерживать имидж организации.
Конкуренты	Российский рынок мебельного производства имеет высокий уровень конкуренции	Необходимо создавать и совершенствовать стратегии привлечения квалифицированных специалистов, в особенности специалистов узкого профиля
Маркетинговые посредники	Необходимость маркетингового анализа перед запуском новой продукции, долгий ввод товара на рынок.	Повышенные требования к технологам-конструкторам при том, что данных специалистов единицы на рынке труда.
Поставщики	Для производства наиболее качественной и востребованной мебели используются такие материалы как редкое дерево, камень, эксклюзивная фурнитура.	Требуются сотрудники умеющие обращаться с различными материалами и способные предотвращать появление брака.

Элементы внешней среды оказывают также большое влияние на подбор персонала. Они обуславливают требования к кандидатам, поиски новых источников и методов привлечения персонала и мониторинг стратегий привлечения организаций-конкурентов. [21], [56], [26]

Анализ внешних и внутренних факторов помог выявить особенности влияния каждого из факторов на деятельность организации и на стратегию подбора производственного персонала для данной сферы деятельности в целом.

1.3 Оценка конкурентоспособности стратегий подбора персонала.

Организации в современном мире сталкиваются с жесткой конкурентной средой и постоянно изменяющейся внешней средой, и все большую значимость приобретает персонал. От сотрудников зависит большое количество бизнес-процессов, связанных с реализацией деятельности предприятия. Поэтому к разработке кадровой стратегии, а в частности к стратегии подбора персонала, стоит относиться с большим вниманием.

При рассмотрении конкурентоспособности стратегии подбора, были рассмотрены несколько определений, в частности определение М.Х.Мескона. Он определяет конкурентоспособность как относительную характеристику, выражающую как организация отличается от развития конкурентов, не только по степени удовлетворения потребностей людей, но и по эффективности своей деятельности. В частности, для стратегии подбора основной характеристикой будет как раз эффективность процесса подбора. [34, с. 46]

Понятие эффективности имеет большое количество определений. Так, в экономическом словаре под редакцией В.И.Нечаева, эффективность определяется как максимум результата при минимуме затрат. В рамках стратегии подбора эффективностью можно считать своевременное качественное и количественное закрытие вакансий, в наиболее короткие сроки и при минимуме усилий. [65]

В работе Мансурова Р.Е. «Об экономической сущности понятий «Конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» конкурентоспособность определяется как способность предприятия бороться за рынок, изменяя занимаемую долю рынка в соответствии со своей стратегией. [30] В рамках данной работы

рассматривается способность организации бороться за рынок труда, а в частности за кандидатов определенной квалификации.

В целом можно сказать, что конкурентоспособность характеризует возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции. И в рамках тематики данной работы конкурентная среда будет рассматриваться как рынок работодателей-конкурентов, претендующих на кандидатов с той же квалификацией.

Р.А. Фатхудинов в своих работах об управлении конкурентоспособностью предприятия доказал важность применения научных подходов. Он выделил порядка 20 различных подходов, которыми можно руководствоваться для управления конкурентоспособностью. В рамках данной работы рассматривается стратегический подход к подбору персонала, но для управления конкурентоспособностью стратегии подбора, из всех методов, выделенных Фатхудиновым [59], был выбран ситуационный.

В соответствии с этим методом можно выявить, что для воздействия на стратегию должны основываться на условиях определенной ситуации. Таким образом, при выборе стратегии на определенный срок, необходимо учесть все обстоятельства и события, которые возникнут или могут возникнуть в этот период. [19], [30]

Так организация вынуждена изменяться, подстраиваясь под внешнее окружение и условия внутренней среды, то можно сделать вывод, что процесс разработки стратегии является непрерывным, так как рассчитан на определенный период. Эффективность разработки кадровой стратегии можно оценить при помощи системы сбалансированных показателей (ССП).

Концепция СПП Р.Каплана и Н.Нортонa рассматривает несколько равнозначных показателей организации: финансовую составляющую, человеческий потенциал, операционную эффективность и взаимоотношения с потребителями (или партнерами). [15] Особенность данного подхода в том, что внимание акцентируется не на отдельных показателях, а на их взаимодействии.

В статье о методиках оценки эффективности кадровой стратегии на крупных предприятиях практикуется оценка кадровой стратегии именно на основе ССП. Расчет показателей для определения эффективности стратегии базируется на соотношении результата и цели и проходит в несколько этапов.

Это предполагает, что для расчетов итоговые значения показателей приравнивают к единице, что будет обозначать достижение цели. В подходе, описанном Рахмановой для оценки кадровой стратегии выделяют показатели по следующим группам, или , как называют их в ряде работ, перспективам:

- Партнеры – данная группа определяет имидж и репутацию организации. Положительные отзывы способны обеспечить долгосрочное сотрудничество. Поэтому для оценки данной перспективы берутся такие показатели как: коэффициент удовлетворенности партнеров и коэффициент удовлетворенности потребителей работой сотрудников.
- Финансы – для кадровой стратегии может быть представлена руководством, которое занимается распределением бюджета для работы отдела кадров и подбора необходимых сотрудников. Оценка производится по коэффициентам эффективности расходования денежных средств на реализацию программ поиска и привлечения персонала.
- Клиенты – в рамках оценки кадровой стратегии к данной группе относятся кандидаты, находящиеся на рынке труда в поисках работы. Клиенты также оказывают влияние на имидж предприятия, а за счет подбора высококвалифицированных специалистов организация также может увеличить свои конкурентные преимущества. Поэтому для данной перспективы важна удовлетворенность кандидатов, эффективность телефонного интервью и общая удовлетворенность работой кадровой службы.
- Внутренние бизнес-процессы – к данной группе относится работа сотрудников кадровой службы, которые занимаются подбором и наймом кандидатов, а также линейные руководители, которые также участвуют в

процессе подбора, например, при собеседованиях. Для оценки кадровой стратегии по этой перспективе используют такие показатели, как эффективность одного рекрутера, или эффективность подбора в целом.

— Обучение и развитие – данная перспектива отражает реализацию внутреннего потенциала работников кадровой службы и способы их совершенствования и развития.

На основе показателей для оценки кадровой стратегии, можно выделить перспективы и коэффициенты по ним, уже для стратегии подбора. Это позволит оценить эффективность различных элементов подбора и понять, где проблемные места. [48], [3]

Для оценки эффективности стратегии подбора можно использовать следующие показатели:

1. Коэффициент стабильности кадров – показывает долю работников, не уволившихся в текущем году:

$$K=1- K_{mi} = 1 - \frac{Ч_{уви}}{Ч_i} \quad (4)$$

,где K_{mi} – коэффициент текучести кадров в i – ом году, чел;

$Ч_{уви}$ – численность персонала, уволившаяся в i – ом году, чел;

$Ч_i$ – среднесписочная численность персонала в i – ом году, чел.

2. Коэффициент закрепления кадров, показывающий долю персонала, который проработал в организации более года:

$$K_3 = \frac{Ч_{год}}{Ч_i} \quad (5)$$

,где $Ч_{год}$ - численность персонала, проработавшая на предприятии больше года, чел;

$Ч_i$ – среднесписочная численность персонала в i -ом году, чел. [13]

3. Коэффициент отбора персонала:

$$K_o = \frac{\text{Число отобранных}}{\text{Число претендентов, из которых происходит отбор}} \quad (6)$$

Для разных профессий коэффициент отбора персонала отличается для различных профессий. Так, если коэффициент принимает значение 1/1, то альтернативы отбора нет, но сам поиск является быстрым и легким. При коэффициенте 1/2 процесс отбора может осложниться, так как поток кандидатов намного больше, чем организация может принять. [51] Но тем самым у предприятия появляется возможность проявлять большую разборчивость, что также имеет свои плюсы. Так, можно наиболее качественно отбирать специалистов, так как в условиях дефицита кандидатов на рынке труда организации идут на уступки и готовы брать людей без опыта. Такие сотрудники нуждаются в наставнике, и процесс адаптации происходит дольше, соответственно прибыль от такого работника организация начинает получать позже.

Одним из самых используемых методов оценки можно считать экспертную оценку. Но стоит учитывать, что, например, генеральный директор и руководитель отдела кадров будут оценивать этот процесс с разных позиций. Для директора основной акцент будет на удовлетворении потребностей организации в определенных кадрах. И оценивать эффективность подбора он будет по следующим пунктам:

- Удовлетворение потребности организации в определенном специалисте;
- Затраты на подбор нужного специалиста;
- Сроки заполнения вакансии;
- Качество подобранного специалиста.

С другой стороны, для руководителя отдела кадров в первую очередь важно, есть ли персонал в нужный срок или нет. Поэтому, как основной показатель используется так называемый коэффициент закрываемости, который показывает количество закрытых в срок вакансий.

$$K_3 = \frac{\text{Количество закрытых в срок вакансий за период}}{\text{Общее количество заявленных вакансий за период}} \quad (7)$$

Данный коэффициент отобразит насколько своевременно предоставляется необходимый персонал. Для ежемесячной закрываемости вакансий

нормативный показатель >75%, для ежегодной - >95%, а нормативный коэффициент закрытия вакансий по срокам составляет >90%. [9]

Таблица 5 – Критерии оценки элементов подбора персонала.

Элемент подбора	Критерии оценки
Планирование персонала	Срок подачи заявки после увольнения сотрудника. Ориентация в планировании персонала в соответствии с будущими изменениями в организации.
Формирование требований к кандидату	Наличие документально закреплённых требований к кандидатам. Сроки пересмотра требований.
Привлечение персонала	Количество откликов на вакансии. Наличие мероприятий по привлечению персонала и их характеристика. Коэффициент закрываемости вакансий. Отзывы кандидатов о компании.
Отбор персонала	Коэффициент отбора персонала. Скорость обмена информацией между подразделениями.
Найм	Коэффициент стабильности кадров. Коэффициент закрепления кадров.

Оценка именно конкурентоспособности на рынке труда как работодателя производится уже с учетом внешних факторов, а в частности анализа конкурентной среды. Для того, чтобы оценить конкурентную среду организации в области подбора персонала необходимо следовать следующему алгоритму:

1 Выявление действующих и потенциальных конкурентов.

В виду того, что в работе рассматривается стратегия подбора, конкурентами стоит считать компании, которые претендуют на кандидатов такой же специализации, с навыками и квалификацией, которые необходимы описываемой организации. Получается, что конкурентная борьба между предприятиями идет именно за потенциальных работников.

2 Анализ стратегий подбора конкурентных организаций.

Анализ стратегий подбора организаций-конкурентов является важной частью оценки конкурентоспособности компании. Он позволяет выявить особенности других компаний в подборе, понять причины предпочтения кандидатами других компаний и сделать выводы о недостатках собственной стратегии. Для сбора информации можно использовать корпоративные сайты компаний-конкурентов, анализ вакансий, представленных в различных ресурсах. Но стоит учитывать, что информации именно о стратегии подбора может не быть, и поэтому можно лишь строить гипотезы и предположения относительно стратегии подбора персонала у организации-конкурента.

3 Определение сильных и слабых сторон конкурентов в подборе персонала.

Для определения конкурентной позиции компании, необходимо как можно больше информации о конкурентах. Сложность заключается в том, что не все организации открыто транслируют свои стратегии. [25] По этой причине стратегии подбора конкурентов можно оценить только на основе информации предложенной в интернет ресурсах и на официальных сайтах компаний.

На основе критериев, отображенных в Таблице 5, можно оценить каждый из элементов подбора и выявить те, которые нуждаются в совершенствовании для повышения конкурентоспособности стратегии организации в области подбора. Путем анализа стратегий подбора организаций-конкурентов также можно выявить свои недостатки и при помощи бенчмаркинга стратегий подбора определить возможные пути улучшения.

2 Особенности подбора персонала в ООО «Производственной компании Командор»

2.1 Система управления персоналом ООО «Производственной компании Командор»

«Производственная компания Командор» основана в 1994 году. За 20-летнюю историю развития она стала своеобразным мебельным гигантом Сибирского региона. Благодаря многолетнему сотрудничеству с Европейскими компаниями «Командор» производит не только кухонную мебель, но также и шкафы-купе и обеденные группы. Взаимодействие с ведущими итальянскими фабриками по производству мебели обуславливает высокое качество продукции. В течение долгих 20-ти лет существования организации сформировались и укрепились несколько традиций: постоянное совершенствование производства, регулярное обновление коллекции и непрерывное повышение качества продукции. [33]

Основные виды деятельности по ОКВЭД:

- 46.15 – деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями;
- 31.01 – производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- 31.02 – производство кухонной мебели;
- 31.09 – производство прочей мебели;
- 47.59 – торговля розничная мебелью, осветительными приборами и прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах;
- 47.7 – торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах. [16]

Организация на данный момент реализует стратегию динамического роста. Это выражается в проектах развития для различных подразделений. Так, одно из производственных подразделений планируется перевести в другую

часть города, что, несомненно, окажет влияние на количество увольняющихся работников.

Тип взаимосвязи общей стратегии и кадровой стратегии в соответствии с Таблицей 2 можно определить как зависимость стратегии организации от кадровой стратегии. Это характеризуется тем, что существуют сложности поиска квалифицированных кадров на рынке труда. Развитие же уже принятых новых сотрудников занимает немало времени в виду сложности производственных процессов.

По этим причинам развитие организации основывается только на потенциале имеющегося персонала, что осложняется тем, что многие квалифицированные сотрудники уходят.

Все подразделения делятся на несколько направлений. В связи с этим, структуру ООО «Производственной компании Командор» можно представить в виде следующей схемы:



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Производственной компании Командор».

ООО «Производственная компания Командор» имеет линейно-функциональную структуру. Она характеризует наличие функциональных подразделений, управляемых руководителями. Особенность этих подразделений в том, что они разделены не только территориально, но и имеют ограниченное количество документов, транслирующих особенности совместного взаимодействия структурных единиц. Одним из таких немногочисленных документов можно назвать Устав ООО «Производственной компании Командор».

В Уставе описаны цель и предмет деятельности Общества, а именно: получение прибыли и насыщение рынка товарами и услугами. Данный документ также содержит права и обязанности членов общества, а также общие положения об управлении в организации.

По причине того, что каждый элемент «Производственной компании Командор» имеет свою специфику, внутренние документы не имеют централизации. Так, каждое розничное и производственное подразделение имеют свои положения относительно регулирования элементов системы управления персоналом, то и рассматривать их стоит отдельно.

В данной работе рассматривается стратегия подбора персонала именно в производственные подразделения, и, стоит заметить, что многие элементы подбора производственных подразделений отличаются от розничных. Это также обуславливает и то, что стратегия подбора производственного персонала имеет свои особенности.

Численность работников производственных подразделений на конец декабря 2018 года – 56 человек, из них 27% женщины. Работники ООО «Производственной компании Командор» делятся на две категории, их соотношение можно увидеть на Рисунке 1.

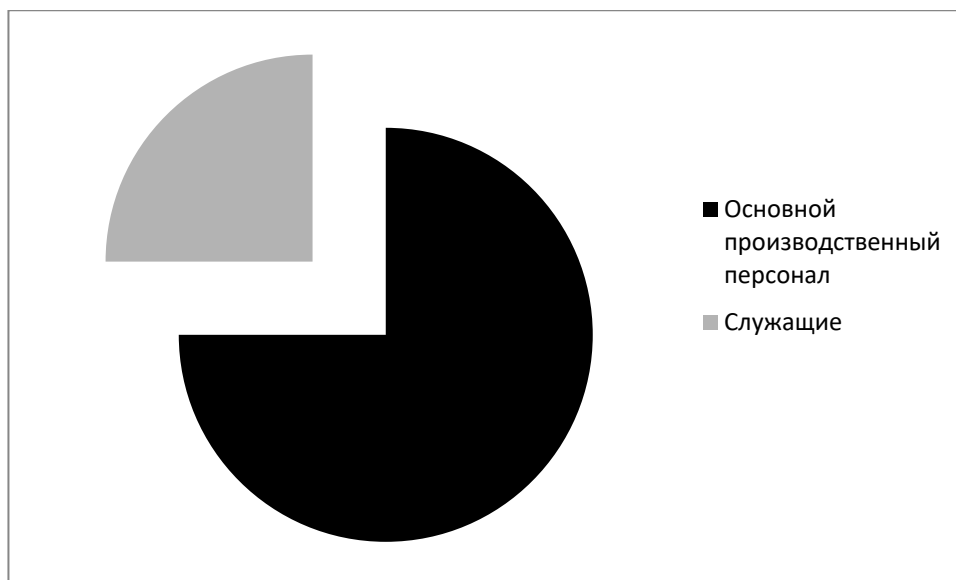


Рисунок 4 – Соотношение работников производственных подразделений ООО «Производственной компании Командор»

Как видно на диаграмме, самая многочисленная категория работников производственных подразделений ООО «Производственной компании Командор» это работники производственных цехов.

Производственные подразделения не имеют закрепленной кадровой политики или положений закрепляющих процессы подбора и стратегического подхода к подбору персонала. Но на основе изучения процедуры подбора, посредством беседы с руководителями, можно сделать выводы, что на данный момент в отношении производственного персонала организация придерживается пассивной кадровой политики, прибегая к превентивной, но только в отношении некоторых вакантных мест.

Кадровое планирование как элемент системы управления персоналом реализуется на основе штатного расписания, пересматривается которое только в случае расширения и внедрения новых штатных единиц, или же в связи с невозможностью закрытия вакансии штатная единица может быть исключена.

Адаптация новых сотрудников производственных подразделений не имеет закрепленных документально процедур. Все, без исключения, новоприбывшие сотрудники должны изучить и подписать правила техники

безопасности на производстве, так как в цеху большое количество травмоопасного оборудования и крупногабаритной мебели.

Но также, для должностей, требующих определенные навыки и компетенции, существует испытательный срок для сотрудника. Непосредственное руководство контролирует работу нового сотрудника и анализирует его потенциал, и уже на основе этого руководитель решает, когда заканчивается испытательный срок.

Профессиональная подготовка и программы развития персонала также не имеют отображения в документах. Но руководство поощряет работников, готовых обучаться и идет навстречу, обеспечивая комфортные условия для того, чтобы сотрудник получал дополнительное образование.

Не смотря на то, что организация приветствует развитие персонала, как таковых процедур аттестации также не существует. Решение о пригодности или непригодности сотрудника для трудовой деятельности принимает его непосредственный руководитель. Поэтому оценку персонала можно назвать субъективной.

Всем кадровым делопроизводством занимается отдел по работе с персоналом. Но особенности взаимодействия подразделений и отдела по работе с персоналом заключаются в том, что они территориально находятся в разных частях города. Поэтому основные способы связи это телефон, электронная почта или личный визит, который предполагает отсутствие на рабочем месте.

Ещё один из особенностей, это то, как осуществляется подбор персонала. Все заявки на вакантные места отправляются по почте и не всегда есть возможность обсуждения деталей с руководителем. Анкеты же кандидатов всегда отправляются по электронной почте и рассматриваются уже лично руководителем подразделения.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что система управления персоналом в ООО «Производственной компании Командор» имеет ряд особенностей. Они же в свою очередь оказывают влияние на

производственные процессы организации и на стратегию организации в области подбора персонала в частности.

2.2 Стратегия подбора персонала, используемая в отделе по работе с персоналом ООО «Производственной компании Командор»

ООО «Производственная компания Командор», а в частности производственные подразделения, имеют потребность в разных категориях сотрудников. Их можно разделить на следующие категории:

- Основной производственный персонал – это работники, непосредственно работающие на производстве. Это и рабочие и специалисты.
- Служащие – работники, занимающиеся управлением. Сюда можно отнести бухгалтерию, администрацию, отдел кадров и отдел развития.

На основе отчетов о выбытии и прибытии сотрудников за 2018 год было выявлено, что количественно из числа уволившихся больше производственного персонала, что видно на Рисунке 6.

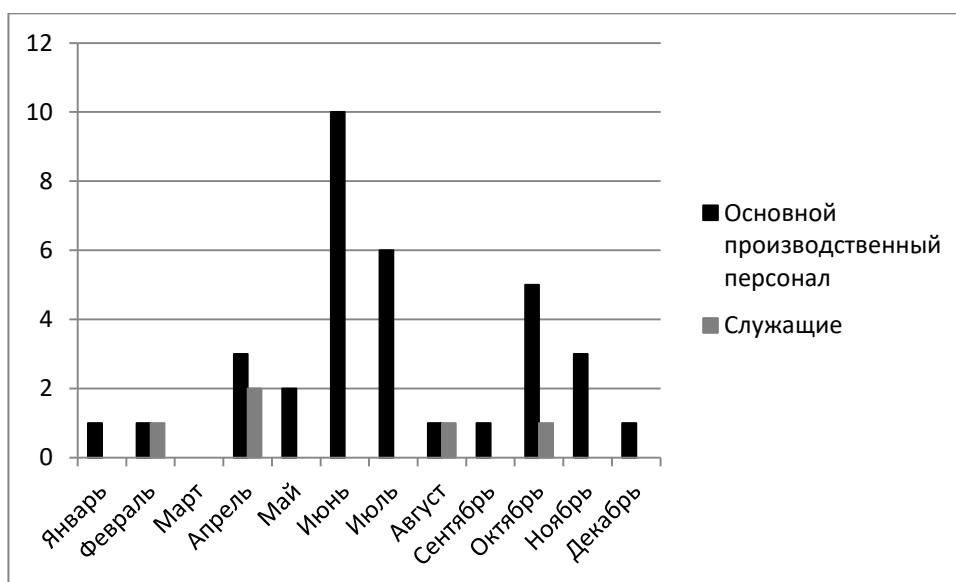


Рисунок 6 – Количественное сравнение уволившихся работников ООО «Производственная компания Командор» по категориям, чел.

Несмотря на то, что производственного персонала больше чем административного, стоит заметить, что для производства, а в частности для мебельного цеха, подбор производственного персонала отличается своими особенностями, описанными в первой главе данной работы.

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается стратегия подбора производственного персонала. Как было уже сказано выше, в отношении подбора этой категории персонала организация придерживается пассивной кадровой политики. И заявка формируется только после того, как сотрудник сообщает об увольнении. Никаких краткосрочных или долгосрочных планов по подбору не создается.

На примере динамики коэффициента текучести производственного персонала за 2018 год, можно проследить сезонную тенденцию. На Рисунке 7 наглядно показано, что в летние периоды коэффициент текучести увеличивается. На основе экспертной оценки и данных о текучести производственного персонала, можно сделать вывод, что это явление можно считать тенденцией, и оно повторяется каждый год.

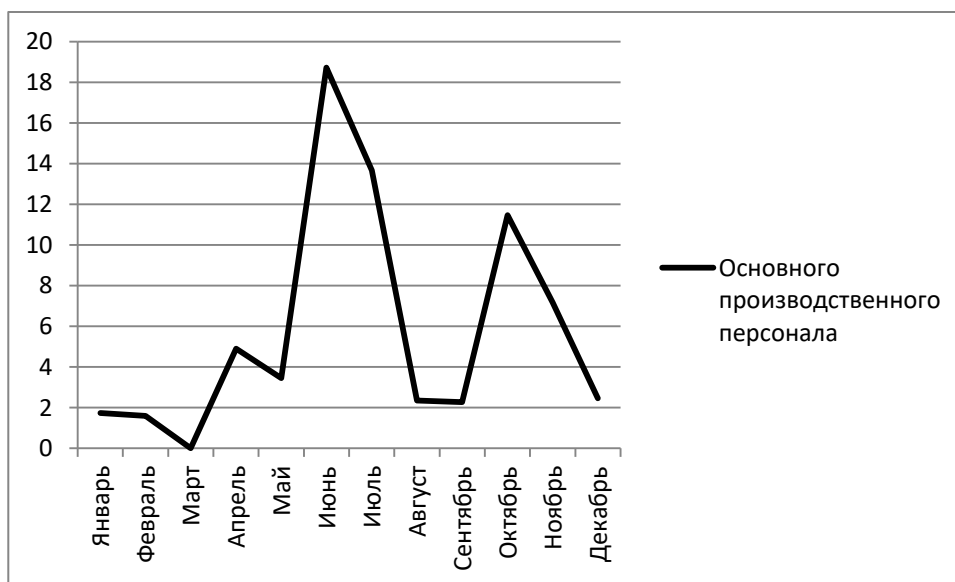


Рисунок 7 – Коэффициент текучести производственного персонала за 2018 год.

Проблема заключается в том, что в виду такой тенденции появляются вакантные места, поиск кандидатов на которые осложняется некоторыми моментами.

В первую очередь это длительность закрытия вакансий. Многие производственные вакансии могут закрываться в срок от 2 месяцев до полугода, а в случае с узкоспециализированными специалистами срок закрытия может достигать до года. Так, в 2018 году вакантное место технолога по изготовлению столешниц из искусственного камня было закрыто по причине того, что на рынке труда Красноярска таких специалистов единицы, и они уже трудоустроены и не заинтересованы в смене работодателя. Данное направление было прибыльным и перспективным, теперь же производственный цех имеет простаивающие станки по обработке камня, а сама организация потеряла часть клиентов.

По данным службы занятости города Красноярска (Служба занятости г. Красноярска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://krasczn.ru/labour-market>), можно проследить, что специалистов для работы на мебельном производстве действительно мало на рынке. Например, рассмотрим вакансию «Подготовщик» для ООО «Производственная компания Командор». По статистике службы занятости имеется 30 таких открытых вакансий, и ни одного кандидата, который ищет такую работу. Ситуация актуальна для большинства специалистов в мебельном производстве.

Так как производственный персонал, в том числе и специалисты узкого профиля, необходимы сейчас и будут необходимы в будущем, то необходимо корректировать стратегию организации в области подбора для сокращения сроков закрытия вакансий.

Рассмотрим основные элементы стратегии подбора производственного персонала в ООО «Производственная компания Командор» и их проявления по элементам подбора:

1 Система целей. Она включает в себя миссию, общие организационные и специфические цели.

Миссия организации транслирует нацеленность на развитие и постоянное совершенствование качества своего продукта. Общая стратегия организации представляет собой стратегию динамического роста.

Планирование персонала на данный момент не имеет постоянного стратегического подхода и оперирует только целями по своевременному подбору персонала. Заявки на кандидатов формируются только по факту увольнения сотрудника, что является довольно пассивной стратегией. На данный момент стратегический подход к планированию является очень важным, по причине того, что к концу 2019 года одно из производственных подразделений переедет на другой конец города. Работу по планированию подбора персонала нужно начинать уже сейчас с перспективой на полгода вперед. Есть также вакансии с высокой текучестью, на которые периодически необходимо несколько штатных единиц, это такие вакансии, например, как разнорабочий или грузчик на производство.

На данный момент не происходит пересмотр этих самых требований, они сохраняются годами, несмотря на то, что ситуация как внутри компании, так и во внешней среде постоянно меняется. Так, корректировки в требования вносятся только по факту того, что среди немногочисленных имеющихся на рынке труда кандидатов некоторые заинтересованные не соответствуют, например, по образованию, но имеют обширный опыт работы с мебелью. Данная сфера деятельности предполагает, что некоторые кандидаты, занимались обработкой дерева в рамках хобби или же своего бизнеса, но заинтересованы в стабильном месте работы. Поэтому многие из сформированных заявок просто берется руководителями и без пересмотра просто отправляется в отдел по работе с персоналом, который по этим данным уже составляет описание вакансии и ищет кандидатов.

Привлечение персонала тесно связано с маркетингом. Позиционирование себя как надежного работодателя оказывает сильное и положительное влияние на приток кандидатов. На данный момент бренд работодателя имеет не лучшее положение на рынке труда. Данные выводы были сделаны по отзывам

кандидатов о мебельной компании Командор. Многие просто отказывались от вакансии, когда узнавали название организации, так как когда-то работали в этой компании или слышали от знакомых негативные отзывы.

2 Совокупность правил по реализации управленческих действий, способствующих достижению поставленных целей.

При формировании заявки на какого-либо кандидата, руководители заполняют специальную формализованную форму, где указывают данные о том, на какую должность нужен кандидат, с какими навыками, образованием, и описывают идеального кандидата и допустимого. Так же в заявке указывается заработная плата, которая будет выплачиваться работнику на этой должности и условия испытательного срока.

Процедура отбора в ООО «Производственной компании Командор» представляют собой алгоритм, используемый для всех должностей. Он включает следующие позиции:

- Анализ резюме;
- Телефонное интервью;
- Анализ резюме непосредственно руководителем подразделения;
- Личное собеседование кандидата с руководителем;
- Испытательный срок.

Каждый кандидат проходит эти этапы, но с учетом того, что резюме анализируется на основе требований к вакансии, которые, как уже было сказано выше, пересматриваются только в исключительных случаях, можно сделать вывод, что отбор также не имеет стратегического подхода.

Существует большое разнообразие методов отбора персонала, каждый из которых обуславливает разработку стратегий для различных категорий работников, которые позволят отобрать наиболее соответствующих для выполнения определенных обязанностей. В зависимости от особенностей какой-либо должности и специфики организации можно применить различные методы отбора: анализ резюме, собеседование, тестирование, и т.д. Так, ООО

«Производственная компания Командор» использует только вышеобозначенные методы отбора, которые не всегда позволяют выявить необходимые навыки и компетенции кандидата, в особенности на такие должности как технолог-конструктор мебели, реставратор и операторы различных деревообрабатывающих станков.

Это очень тесно связано с формированием требований к кандидатам. Как правило, кандидатов на производственные должности не так много на рынке труда Красноярска, поэтому приходится тщательнее организовывать поиск. Зная тенденции рынка труда можно наметить стратегии отбора на определенные вакансии.

Но основная проблема в элементе отбора заключается в том, что процедура отбора может занять значительный промежуток времени из-за долгой обратной связи от руководителей подразделений о кандидатах. В связи с этим многие кандидаты теряют заинтересованность в вакансии или находят уже другое место работы. Но помимо потери кандидатов, это обуславливает то, что не зная о результатах собеседования кандидата с руководителем подразделения работники отдела по работе с персоналом продолжают активный поиск, что занимает большую часть времени, и зачастую это является бесполезной работой, так как впоследствии выясняется, что уже взят работник на стажировку.

Если говорить уже о найме, то данный элемент представляет собой результат всех вышеописанных, то по сути, найм это нормативно-правовой результат подбора.

ООО «Производственная компания Командор» реализует нам как по срочным трудовым договорам, так и по бессрочным. Это зависит от должности, на которую нанимается кандидат и от ситуации в компании.

Можно сказать, что в отношении найма в ООО «Производственной компании Командор» существует стратегический подход к найму сотрудников, так как перед непосредственно наймом происходит обсуждение вида трудового

договора между руководителем подразделения и руководителем отдела по работе с персоналом.

3 Принципы распределения ресурсов.

Ресурсы времени используются в процессе подбора не эффективно. Так как приходится большое количество времени уделять активному поиску кандидатов, что для многих производственных вакансий может занимать от 2 месяцев до полугода.

На данный момент привлечение персонала происходит только при помощи размещения вакансий на сайтах по поиску работы, публикации некоторых вакансий в бегущей строке по телевизионным каналам. В виду того, что на производство нужны специалисты узкой квалификации, именно на них в первую очередь стоит направить программы привлечения. Но привлекать необходимо кандидатов на все вакансии, потому что если посмотреть динамику откликов на сайтах по поиску работы, то получается, что за неделю набирается около 10 откликов в совокупности на производственные вакансии, причем не на все.

Таким образом, на основе анализа элементов подбора в ООО «Производственной компании Командор», можно сделать вывод, что большая часть элементов подбора придерживается пассивной стратегии. И это при том, что общая стратегия организации представляет собой стратегию динамического роста.

2.3 Оценка конкурентоспособности стратегии

Конкурентоспособность стратегии подбора персоналом достаточно новое понятие. В первой главе были рассмотрены элементы стратегии и параметры конкурентной стратегии. Исходя из этого, далее проанализированы элементы подбора.

Начнем с планирования персонала в ООО «Производственной компании Командор». На основе экспертных мнений руководителя отдела по работе с

персоналом и руководителей производственных подразделений можно сделать вывод, что заявки на поиск кандидатов формируются только после того, как сотрудник подает заявление об уходе. Планирование персонала на перспективу не происходит. На данный момент этот пункт как никогда актуален, потому что один из производственных цехов меняет свое местонахождение, и переедет в другой конец города. Поэтому уже сейчас необходимо проанализировать состав сотрудников и сделать прогноз о потребности в том или ином персонале.

Формирование требований к кандидату реализуется в ООО «Производственной компании Командор» на основе пассивной стратегии. Есть закреплённые документально требования к кандидатам на все должности, но пересматривают их только по факту того, что вообще нет на рынке труда кандидатов, полностью соответствующих требованиям. Что может быть связано и с качеством образования по различным специальностям, и с устаревшими требованиями.

Привлечение персонала можно охарактеризовать несколькими критериями. Первый это количество откликов на вакансии. Отклики присутствуют в небольшом количестве, так, например, за неделю, в общем, по всем производственным вакансиям, набирается только около 10-12 откликов. Большая часть кандидатов отказывается при телефонном интервью, так как они не обратили внимание на адрес, указанный в тексте вакансии.

Также присутствует тенденция в отношении того, на какие вакансии больше откликаются. Так, вакансии грузчик, разнорабочий, подготовщик-шлифовщик, установщик мебели оказываются самыми популярными и на них в течение недели есть отклики. Но в случае с вакансиями более высокой квалификации, а это технолог-конструктор мебели, оператор вакуумно-мембранного пресса могут месяцами находиться без откликов.

Также, что немаловажно для оценки конкурентоспособности стратегии организации в области подбора, некоторые кандидаты, при отказе охотно говорили причины. В ряде прочих, довольно часто встречалась следующая: кандидат в принципе не рассматривает ООО «Производственная компании

Командор» по тому, что сам когда-то работал и ему не понравилось, что работали его знакомые и в принципе он слышал только негативные отзывы. Так, можно предположить, что бренд ООО «Производственная компания Командор» как работодателя является не привлекательным, за счет преобладания негативных отзывов.

Мероприятия по привлечению персонала в ООО «Производственной компании Командор» ограничиваются публикацией вакансий на сайтах по поиску работы (HeadHunter, Зарплата.ру), размещение объявлений бегущих строках телевизионных каналов.

Коэффициент закрываемости (7) вакансий показывает количество закрытых в срок вакансий и должен стремиться к 1. Так, руководители подразделений, заполняя заявку на кандидата, указывают необходимый срок закрытия вакансии (месяц, два, три), поэтому можно оценить закрываемость, используя данные из мониторинга подбора ООО «Производственной компании Командор».

$$K_3 = \frac{\text{Количество закрытых в срок вакансий за период}}{\text{Общее количество заявленных вакансий за период}}$$

Для расчета коэффициента закрываемости вакансий будем брать данные за 2018 год. Таким образом, получаем следующий показатель:

$$K_3 = \frac{16}{35} * 100 = 37\%$$

Для вакансий на основные производственные должности:

$$K_3 = \frac{12}{31} * 100 = 39\%$$

Из значения получившегося коэффициента можно сделать вывод, что только 37% заявленных вакансий закрываются в срок. [44] Хотя нормативные значения должны превышать 90%. Из чего можно сделать выводы, что, с учетом немногочисленных кандидатов нужной квалификации на рынке труда, стратегия привлечения достаточно пассивна. И она не обеспечивает своевременно необходимый поток кандидатов, упуская тех, кто есть на рынке

труда. [43] И получается, что процесс поиска растягивается, и превышает заявленные сроки закрытия вакансии.

Еще одним важным критерием являются мнения кандидатов об ООО «Производственно компании Командор». В ходе телефонных интервью, среди отказавшихся кандидатов, были выявлены негативные отзывы об организации как о работодателе. Причем некоторые уже были знакомы с компанией лично, а некоторые слышали негативную характеристику от своих знакомых. Это позволяет сказать, что бренд работодателя ООО «Производственной компании Командор» пока находится в невыгодном положении. Это, несомненно, оказывает влияние на подбор персонала, поэтому необходимо подойти к этому вопросу стратегически, и заниматься развитием положительного бренда работодателя, для привлечения кандидатов.

Процедура отбора в ООО «Производственной компании Командор» представляют собой алгоритм, используемый для всех должностей. Он включает следующие позиции:

- Анализ резюме;
- Телефонное интервью;
- Анализ резюме непосредственно руководителем подразделения;
- Личное собеседование кандидата с руководителем;
- Испытательный срок.

Каждый кандидат проходит эти этапы, но с учетом того, что резюме анализируется на основе требований к вакансии, которые, как уже было сказано выше, пересматриваются только в исключительных случаях, можно сделать вывод, что отбор также не имеет стратегического подхода.

Оценить отбор можно также при помощи коэффициента отбора:

$$K_o = \frac{\text{Число отобранных лиц}}{\text{Число претендентов, из которых происходит отбор}}$$

Для разных профессий коэффициент отбора персонала отличается для различных профессий. Так, если коэффициент принимает значение 1/1, то

альтернативы отбора нет. При коэффициенте 1/2 процесс отбора может осложниться, так как поток кандидатов намного больше, чем организация может принять, но это также является плюсом, поскольку организация может тщательнее выбирать работника

По данным мониторинга подбора за 2018 год по различным производственным вакансиям, получились следующие результаты:

Таблица 6 – Коэффициенты отбора производственных вакансий.

Вакансия	Коэффициент отбора
Сборщик-комплектовщик	<1/2
Установщик мебели	<1/2
Маляр по дереву	1/1
Подготовщик-шлифовщик	1/1
Технолог-конструктор	-
Грузчик	<1/2
Станочник-распиловщик	1/1
Оператор кромкооблицовочного станка	1/1
Оператор вакуумно-мембранного пресса	1/1
Разнорабочий	<1/2
Технолог по изготовлению столешниц из искусственного камня	-

Таблица 6 показывает нам, что альтернативы выбора нет по вакансиям: маляр по дереву, подготовщик-шлифовщик, станочник распиловщик, оператор кромкооблицовочного станка, оператор вакуумно-мембранного пресса. На вакансии технолог-конструктор и технолог по изготовлению столешниц из искусственного камня коэффициенты отбора было посчитать невозможно. Потому как данных специфичных кандидатов на рынке труда единицы, и многие уже трудоустроены. А те, что свободны уже на стадии телефонного интервью отказываются от предложенной вакансии. И поэтому процедура отбора тут уже неприменима.

Также стоит заметить, что по тому как для технолога по изготовлению столешниц из искусственного камня не было кандидатов в течение года,

руководство решило закрыть это направление полностью, что сказалось на прибыли и даже на количестве клиентов.

Важную роль здесь также играет скорость коммуникации. Это может быть обусловлено и небольшим потоком кандидатов и потерей кандидата интереса к вакансии из-за долгой процедуры отбора. Что происходит в действительности, из-за территориально разобщенности и долгой обратной связи от руководителей подразделений.

Так как найм представляет собой результат всех вышеописанных, то по сути, найм это нормативно-правовой результат подбора. И оцениваться качество найма может по следующим коэффициентам:

Коэффициент стабильности кадров – показывает долю работников, не уволившихся в текущем году:

$$K_c = 1 - K_{mi} = 1 - \frac{Ч_{увi}}{Ч_i}$$

,где K_{mi} – коэффициент текучести кадров в i – ом году, чел;

$Ч_{увi}$ – численность персонала, уволившаяся в i – ом году, чел;

$Ч_i$ – среднесписочная численность персонала в i – ом году, чел.

На основе данных отчета о численности и текучести за 2018 год, коэффициент стабильности получается следующий:

$$K_c = \left(1 - \frac{35}{62,3}\right) * 100 = 44\%$$

Получаем, что стабильность кадров составляет 44%. Это обуславливает потребность организации в пополнении штата, и найме новых сотрудников. Но также на данный коэффициент могут оказывать влияние и срочные трудовые договоры, которые фиксировали работников как штатную единицу, а по истечении срока трудового договора ушли из организации. Если считать отдельно по основным производственным рабочим, годовая текучесть которых составляет 77%, то получаем следующее:

$$K_c = (1 - 0,77) * 100 = 23\%$$

Есть также вакансии с нормальной высокой текучестью. Так, например, по вакансиям грузчик и разнорабочий высокий уровень текучести, что абсолютно нормально, но требует стратегического плана по поиску, который будет способствовать постоянному потоку кандидатов, для скорейшего закрытия вакансии.

2. Коэффициент закрепления кадров, показывающий долю персонала, который проработал в организации более года:

$$K_3 = \frac{Ч_{\text{год}}}{Ч_i}$$

,где $Ч_{\text{год}}$ - численность персонала, проработавшая на предприятии больше года, чел;

$Ч_i$ – среднесписочная численность персонала в i -ом году, чел.

По данным отчета о численности и текучести персонала в 2017 и 2018 году, был получен следующий коэффициент:

$$K_3 = \frac{44}{62,3} * 100 = 70\%$$

Для основных производственных рабочих:

$$K_3 = \frac{29}{46,7} * 100 = 62\%$$

Данный коэффициент позволяет сделать вывод, что подбор, и как его итог найм, обеспечивают организацию стабильными кадрами, которые как минимум год остаются в организации. Из вышесказанного можно предположить, что условия труда и коллектив достаточно удовлетворяет работников.

Среди кандидатов производственные вакансии не имеют популярности. И на рынке труда спрос на кандидатов больше, чем предложение, поэтому у кандидатов появляется возможность более длительного выбора работодателя. И чаще всего, они стараются попасть в определенную организацию. Это обуславливает то, что они размещают свою анкету, но откликаются только на

вакансии только той организации, которая ему приглянулась. Это обуславливает необходимость активного поиска кандидатов.

Общие затраты времени поиска кандидатов на одну вакансию, отображенные в Таблице 7 способствуют расчету затрат на поиск кандидатов по всем вакансиям. Для этого указаны средние нормативы времени на различные виды работ, сопровождающие подбор.

Таблица 7 – Временные затраты на подбор на одну вакансию.

Наименования работ	Периодичность	Норматив времени на работу, минуты			Затраты времени
		Мин.	Макс.	Среднее	
Уточнение описание вакансии	Разово	15	60	37,5	37,5
Размещение вакансии на сайте	Разово	5	20	12,5	12,5
Поиск резюме в базе сайта	Ежедневно	10	60	35*21	735
Просмотр резюме из базы сайта	Разово	5	40	22,5	22,5
Просмотр одного резюме	Ежедневно	5	15	10*21	210
Сортировка и сохранение резюме	Ежедневно	5	20	12,5*21	262,5
Звонки соискателям	Ежедневно	5	35	20*21	420
Звонки соискателей	Ежедневно	5	15	10*21	210
Письма руководителям подразделений	Ежедневно	5	10	7,5*21	157,5
Общие временные затраты:					2070 минут = 35 часов

Для расчетов длительности работ производящихся ежедневно берем 21 рабочий день. Исходя из данных таблицы, мы получаем, что затраты на подбор без этапа найма составляют 35 часов для одной вакансии. На конец 2018 года в

ООО «Производственная компания Командор» имеется 6 открытых вакансий. Получаем, что совокупные затраты времени по всем вакансиям составят:

$6 \cdot 35 = 210$ часов, что уже превышает количество рабочих часов одного работника за месяц. Но в отделе по работе с персоналом данной деятельностью занимаются три человека.

Стоимость размещения на сайте HeadHunter вакансий и доступ к резюме на месяц – 5900 рублей. Стоимость размещения вакансии на Зарплата.ру 5 вакансий – 5590 рублей.

Общие затраты за месяц получаются: $5900 + 5590 = 11\,490$ рублей.

Таким образом, проведя оценку элементов подбора можно сделать вывод, что основные проблемы заключаются в планировании персонала, привлечении и формировании требований к кандидатам.

Теперь рассмотрим конкурентную среду работодателей для ООО «Производственной компании Командор».

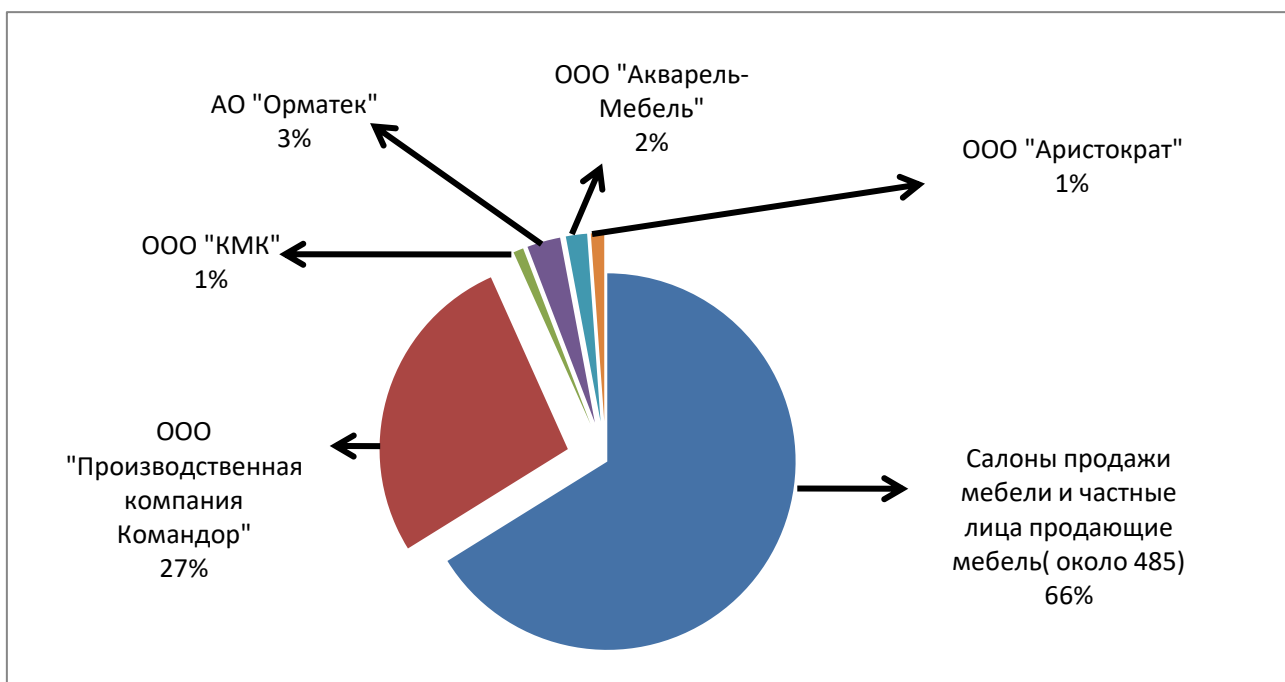


Рисунок 8 – Доля рынка «Производственной компании Командор».

(Источник: Тест фирм [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.testfirm.ru/>).

Компания «Производственная компания Командор» занимает 0.271% рынка «Деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями». Общий объем рынка составляет 104.37 млрд руб. в год.

Общий объём рынка - 100% (104.37 млн руб.)

Доля рынка компании - 27% (28.33 млн. руб.)

Рисунок 8 показывает доли рынка компаний по продаже мебели, но отдельно выделены крупные компании, имеющие собственное производство в городе Красноярск. На диаграмме отчетливо видно, что ООО «Производственная компания Командор» находится в высокой среде конкуренции в области своей деятельности по продаже мебели. Это обуславливает необходимость производства наиболее качественной продукции.

На данный момент количество мебельных фабрик в Красноярске насчитывает более 30 предприятий, но прямыми конкурентами для производственных подразделений являются те, кто имеет свой цех в пределах города. Конкуренты в данной работе рассматриваются как потенциальные работодатели, которые претендуют на кандидатов с аналогичной квалификацией.

В пределах Красноярска существует более 10 мебельных производств, которые также нуждаются в персонале. Но, помимо цехов по производству мебели, существует большое количество частных лиц, которые делают мебель на заказ в собственных мастерских. Это специалисты, хорошо знающие все тонкости работы с древесиной и в том числе бывшие работники мебельных производств, которые решили работать сами на себя.

Далеко не все организации открыто транслируют свои принципы стратегии подбора производственного персонала. Основными источниками информации о стратегии подбор послужили официальные сайты и сайты по поиску работы, которые организации-конкуренты используют для публикации своих вакансий.

Основные конкуренты ООО «Производственная компания Командор», представленные в Таблице 8, претендуют на кандидатов из того же сегмента рынка труда. Некоторые также имеют собственные производства в городе Красноярск, остальные претендуют на работников на такие должности как: сборщик, установщик, реставратор.

Таблица 8 – Характеристики внешних проявлений стратегий подбора персонала организаций-конкурентов.

Характеристика	Название организации-конкурента				
	КМК	Орматек	Ваша Мебель	Акварель-Мебель	Аристократ
1.Наличие сайта	+	+	+	+	+
• Наличие раздела на сайте о вакансиях	-	+	-	-	-
2. Использование сайта HeadHunter	+	+	+	-	+
• Наличие открытых вакансий на данный момент	-	-	+	-	+
3. Использование сайта Зарплата.ру	-	+	+	+	+
• Наличие открытых вакансий на данный момент	-	-	+	+	+
4. Аккаунт в соц.сетях	+	+	+	+	+
5. Взаимодействие с образовательными учреждениями	-	-	-	-	-

Исходя из данных, собранных с официальных сайтов компаний [1],[4], [14], [25], [45], и сайтов по поиску работы [20], [65] можно сделать выводы, что ряд конкурентов при поиске сотрудника отдает предпочтение одному сайту. Далеко не у всех есть открытые на данный момент производственные вакансии, из чего можно предположить, что штат производственных сотрудников у них укомплектован.

На наличие кадрового резерва указывает позиция о существовании раздела о вакансиях на официальном сайте, что есть только у одного из представленных конкурентов. Ещё один канал поиска, который может быть использован всеми конкурентами это социальные сети. Этот канал поиска и привлечения на данный момент становится все более популярным.

Что примечательно, ни одна из представленных организаций-конкурентов не взаимодействует с образовательными учреждениями, или просто не транслирует об этом на официальном сайте и в других источниках. Но проблема дефицита производственных рабочих существует уже давно, и прогрессирует, так как среди молодежи данные направления подготовки не являются привлекательными.

Таким образом, в виду того, что организация имеет неконкурентоспособную стратегию подбора производственного персонала, кандидаты предпочитают организации, которые являются конкурентами ООО «Производственная компания Командор». Но, проведенное исследование показывает, что, ООО «Производственная компания Командор» имеет возможности и ресурсы для повышения конкурентоспособности своей стратегии.

3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности стратегии ООО «Производственной компании Командор» в области подбора персонала

3.1 Рекомендации по повышению эффективности элементов подбора ООО «Производственная компания Командор»

На основе выявленных во второй главе проблемных мест, можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности стратегии организации в области подбора, необходимо проводить мероприятия по их совершенствованию.

Я предлагаю следующие мероприятия, которые будут оказывать влияние на несколько элементов подбора сразу, так как они все находятся во взаимосвязи друг с другом.

1 Анализ численности и оперативное планирование потребности в персонале.

Для начала, я считаю, необходимо проанализировать применяемые методы планирования персонала. В рамках планирования персонала необходимо руководствоваться стратегическим подходом, в рамках которого проводить оперативное планирование, которое будет обусловлено сроком до 1 года, и способствовать достижению оперативных целей. На данный момент организация придерживается пассивной кадровой политики, и планирование численности сотрудников происходит исходя из стихийного эмпирического метода, который основывается на штатном расписании и не учитывает изменения в организации и ее планы на будущее. Хотя организация в целом реализует стратегию динамического роста это не находит отражения в стратегии подбора производственного персонала.

Для наиболее качественного оперативного планирования персонала можно использовать одну из альтернатив: провести анализ численности самостоятельно или пригласить внешнего эксперта для оценки необходимого количества персонала.

При проведении анализа самостоятельно необходимо учитывать нормы времени, объемы работ и нормы выработки, которые использовались при создании штанного расписания, соотнеся их с оперативными целями. Это позволит рассчитать потребность в сотрудниках на перспективу равную одному году. Но это окажет влияние на работу отдела по работе с персоналом, так как нужно будет выделить ответственного за эти процедуры и он понесет временные затраты.

При приглашении внешнего эксперта для оценки ситуации организация понесет денежные затраты. Так, например, кадровое агентство «Кадровый резерв» предлагает услуги организационного консалтинга с почасовой ставкой 1500 рублей/час (Агентство персонал-технологий «Кадровый резерв» <https://hr-agent.ru/price/>).

2 Сотрудничество с образовательными учреждениями.

Привлечение персонала, как уже было сказано выше, имеет такую направленность как использование образовательных учреждений в качестве источника для кадрового обеспечения.

Для ООО «Производственная компания Командор», я считаю уместным сотрудничество производственного цеха с учреждениями профессионального образования. Которое будет предполагать прохождение практики с перспективой на будущее трудоустройство.

Такой подход должен обеспечить предприятие небольшим, но постоянным потоком кандидатов на вакансии в производстве. И тем самым, производственное предприятие сможет избежать или уменьшить время простоя из-за отсутствия специалиста. Данный метод является стратегическим, и в будущем данной сотрудничество позволит улучшить работу производственного мебельного цеха, и также будет полезно для самой образовательной организации, которая получит повышение статуса, за счет того, что их студенты трудоустраиваются сразу по окончании обучения.

Поэтому я считаю, что установление сотрудничества между ООО «Производственная компания Командор» и профессиональными учреждениями будет иметь свои результаты.

Учитывая специфику необходимого образования специалистов узкого профиля, необходимых для ООО «Производственная компания Командор», можно выделить ряд образовательных учреждений, которые являются потенциальными партнерами для сотрудничества:

«Красноярский монтажный колледж». На базе данного колледжа возможно обучение по специальности «Сварочное производство». Программа подготовки данного направления вполне подходит для мебельного производства. В особенности для необходимого ООО «Производственной компании Командор» технолога-конструктора по разработке мебели из металлоконструкций.

«Красноярский индустриально - металлургический техникум». Техникум имеет большой спектр разнообразных направлений по специальности «Сварщик». Подойдет для сотрудничества, но сможет обеспечить кандидатов в ООО «Производственная компания Командор» только такими специалистами узкого профиля как технолог-конструктор по изготовлению мебели из металлоконструкций.

«Красноярский колледж сферы услуг и предпринимательства». В данном колледже присутствуют специальности «Каменщик», «Технологи-конструкторы» для различных отраслей, а также различные виды специальности «Сварщик» и «Плотник». Данное образовательное учреждение имеет преимущества перед всеми обозначенными выше. Это обусловлено тем, что на базе данного колледжа есть возможность работы со студентами всех интересующих нас направлений

Можно сделать вывод, что для ООО «Командор персонал» наиболее привлекательным для сотрудничества будет «Красноярский колледж сферы услуг и предпринимательства».

Система партнерских отношений образовательных учреждений и организаций предполагает активное участие в образовательном процессе. Из статьи Л.А.Мальковой [32] можно выделить сферы влияния организации на учебный процесс, которые могут быть использованы ООО «Производственная компания Командор»:

- Корректировка и внесение изменений в рабочие программы специальных дисциплин. Приближение учебной программы к реальным процессам и условиям позволит улучшить качество образования выпускников, и облегчит прохождение практики.
- Работодатель предоставляет возможность прохождения производственной практики. Работа на предприятии под присмотром квалифицированного наставника позволит студентам стать более подкованным в практических аспектах своей будущей деятельности.
- Представитель работодателя участвует в аттестации студентов. Наглядная демонстрация полученных знаний и навыков позволит выбрать для трудоустройства наиболее подходящего студента.

Таким образом, учебный процесс будет направлен на практические аспекты. Студенты получают возможность прохождения практики под присмотром опытных руководителей. Это позволит сформировать лояльность и заинтересованность специалистов узкого профиля ещё до их выхода на рынок труда. А также это обеспечит организации возможность выбора среди нескольких кандидатов.

Использование данного метода поможет отделу по работе с персоналом значительно сократить время, затрачиваемое на активный поиск кандидатов. И, непосредственно, окажет влияние на повышение продуктивности работы по поиску персонала в целом.

3 Анализ конкурентоспособности предлагаемых условий труда и заработной платы по производственным вакансиям.

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной на рынке труда как работодатель ООО «Производственная компания Командор» необходимо с

периодичностью хотя бы раз в год проводить анализ предложений работодателей-конкурентов и ожиданий кандидатов. Это позволит оценить, является ли предложение по какой-либо вакансии конкурентоспособным, или необходимо что-то менять. Проведенный анализ уже показал, что на данный момент по таким вакансиям как технолог-конструктор, реставратор, оператор кромкооблицовочного станка и маляр предлагаемые условия труда и оплаты проигрывают конкурентным предложениям и не соответствуют ожиданиям кандидатов.

Сам анализ стоит проводить по следующим позициям для предложений конкурентов:

- Предлагаемая заработная плата.
- Требования к кандидатам.
- Условия труда.
- Обязанности, которые будет выполнять работник, занимающий данную должность.

Анализ для соискателей можно проводить по следующим позициям:

- Ожидаемая заработная плата.
- Наличие опыта работы и выполняемые функции, соответствующие заявленной вакансии.
- Образование.

Данные позиции смогут помочь проанализировать предложение и спрос по вакансиям и сравнить предложения конкурентов с тем, что предлагает ООО «Производственная компания Командор». Далее, уже исходя из возможностей, компания может корректировать предлагаемые условия.

Для проведения данного анализа, несомненно, необходимы временные затраты для работников отдела по работе с персоналом. Но позволит поддерживать конкурентоспособный уровень своих вакансий. Что в стратегической перспективе обеспечит преимущества при привлечении кандидатов.

4 Использование Google Таблиц для более быстрого обмена информацией о кандидатах.

Проблема территориальной разобщенности и долгой обратной связи по кандидатам, описанная во второй главе, может быть решена использованием такого инструмента как Google Таблица, доступ к которой будет у работников отдела по работе с персоналом и у руководителей подразделений.

Внедрение данной рекомендации позволит сократить длительность обмена информацией и повысит продуктивность работы отдела по работе с персоналом. Что будет обусловлено сокращением времени активного поиска кандидатов.

Данная таблица может выглядеть следующим образом:

Таблица 9 – Пример Google Таблицы для обратной связи о кандидатах.

Подразделение	Вакансия	ФИО Кандидата	Статус	Комментарий
1.Сервисная служба	Установщик	Кандидат 1	Отказ	Не удобен адрес
		Кандидат 2	Стажируется с 05.05.2019	...
	Грузчик	Кандидат 1
2.Технологический отдел	Оператор кромкооблицовочного станка

Основные преимущества использования данной таблицы заключаются в быстром обмене информацией, данный инструмент бесплатный и требует только небольшого количества временных затрат. Данный инструмент позволит не упускать часть кандидатов, и в будущем сделать процесс отбора быстрее и более качественно отслеживать результативность отбора.

5 Изменение трудового договора с технологами-конструкторами.

Данная рекомендация связана с тем, что большое количество кандидатов именно на эту вакансию ищут работу только на условиях проектной или дистанционной работы, а предлагаемые ООО «Производственная компания

Командор» условия работы и заработная плата не привлекают кандидатов. Но многие высказали свою заинтересованность именно в работе без присутствия на рабочем месте.

Как уже было описано во второй главе, дистанционная работа подразумевает выполнение в соответствии с трудовым договором трудовой функции вне стационарного рабочего места. [58] Данный вид занятости приобретает все большую популярность, поэтому важно следить за нововведениями в области трудовых взаимоотношений, чтобы быть привлекательной компанией для кандидатов. Конкуренентоспособность стратегии подбора значительно повысится, если идти навстречу кандидатам и следить за изменениями внешней среды, которые обуславливают необходимость большей гибкости.

Большое количество кандидатов на вакансию технолог-конструктор представляют свои услуги на рынке труда на условиях проектной занятости или удаленной работы без присутствия непосредственно на производстве. При внедрении данной рекомендации заинтересованных кандидатов будет большее количество, но такой вид трудовых взаимоотношений повлечет за собой изменения в процедуре отбора данных кандидатов. Так, как необходимо будет запрашивать портфолио с работами кандидата.

Для организации данное сотрудничество имеет ряд преимуществ, самое основное заключается в том, что можно будет отказаться от затрат на содержание рабочего места. Для технолога-конструктора мебели стоимость содержания рабочего места может состоять из следующих затрат: рабочий стол, стул, компьютер, интернет, программное обеспечение и специализированные программы (Microsoft Windows, AutoCad, Базис Мебельщик), канцелярия, расход электроэнергии. В совокупности, на основе экспертного мнения, эти затраты могут составлять 296000 рублей.

При переводе сотрудника на дистанционную работу организация приобретает экономию средств, в размере стоимости содержания рабочего места.

Таким образом, можно сделать вывод, что при внедрении данных мероприятий они будут оказывать влияние на элементы подбора, и в своем взаимодействии создадут синергетический эффект, который позволит повысить конкурентоспособность стратегии подбора персонала ООО «Производственная компания Командор».

3.2 Изменения в системе управления персоналом, обусловленные внедрением рекомендаций

При внедрении мероприятий по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора персонала, несомненно, произойдут изменения в системе управления персоналом.

Так, при анализе численности персонала в независимости от выбора альтернативы его проведения, могут произойти изменения штатного расписания численной потребности в работниках. Так как посредством введения мероприятий планируется сокращение времени, которое затрачивается на активный поиск, оно как раз может использоваться на проведения анализа, при должной квалификации работников отдела по работе с персоналом.

Сотрудничество с образовательными учреждениями позволит привлекать молодых специалистов и в будущем обеспечит приток кандидатов, а также послужит повышению конкурентоспособности стратегии подбора, за счет того, что организации-конкуренты не используют данный вид взаимодействия. В первой и второй главе данной работы описывалась проблема нехватки квалифицированных кадров, в частности на мебельное производство. Поэтому так важно находить и привлекать специалистов уже на этапе их обучения. Сотрудничество с образовательными учреждениями обусловит несколько изменений:

- Назначение ответственного за сотрудничество с образовательными учреждениями. Взаимодействием с образовательными организациями

может заниматься весь отдел по работе с персоналом или же отдельный человек, в любом случае, необходимо будет внести изменения в должностную инструкцию работника отдела по работе с персоналом.

- Создание договора о сотрудничестве, который будет содержать основные принципы взаимодействия, а также права и обязанности участников.
- Создание формы договора о прохождении практики на производстве. Данный договор должен включать общие положения о прохождении практики студентами.
- Внесение изменений в положения о технике безопасности на производстве. Данные изменения обусловлены тем, что для студентов необходимо будет проводить инструктажи по технике безопасности и также подтверждать прохождение подписью.
- Создание положения о наставничестве. На период прохождения практики студенту необходим будет наставник, и для того чтобы мотивировать его в данном положении должны присутствовать пункты о поощрении наставников.

Периодический анализ конкурентоспособности предложенных условий труда по вакансиям предполагает, что один раз в год сотрудник отдела кадров будет заниматься сбором информации и проводить сравнительный анализ предложений организаций-конкурентов и ожиданий кандидатов с тем, что предлагает ООО «Производственная компания Командор».

Использование Google Таблиц для ускорения обмена информацией о прохождении кандидатами этапов отбора предполагает появления временных затрат на внесение информации в таблицу. И такой вид отчетности предполагает добавление к обязанностям пользователей этой таблицы обновление информации по кандидатам по мере ее появления. Это позволит отделу по работе с персоналом оптимизировать свою работу и сократить время активного поиска кандидатов.

Изменение трудового договора с технологами-конструкторами, а именно изменения формы занятости, и перевод их на дистанционную работу, позволит сократить затраты на содержание рабочего места. В трудовом договоре необходимо будет указать, что работа будет выполняться дистанционно и место работы сотрудник определяет по своему усмотрению. Так, трудовой договор кроме его должностных обязанностей необходимо указать сроки и формы отчетности, а также формы коммуникаций и условия расторжения трудового договора.

В связи с внедрением всех рекомендаций время, которое затрачивается на подбор персонала, может измениться следующим образом:

Таблица 10 – Временные затраты на подбор на одну вакансию после внедрения рекомендованных мероприятий.

Наименования работ	Периодичность	Норматив времени на работу, минуты			Затраты времени
		Мин.	Макс.	Среднее	
Размещение вакансии на сайте	разово	5	20	12,5	12,5
Поиск резюме в базе сайта	ежедневно	2	10	6*21	126
Просмотр резюме из базы сайта	разово	1	5	3	3
Просмотр одного резюме	ежедневно	5	15	10*21	210
Сортировка и сохранение резюме	ежедневно	5	10	7,5*21	157,5
Звонки соискателям	ежедневно	5	10	7,5*21	157,5
Звонки соискателей	ежедневно	5	20	12,5*21	262,5
Письма руководителям подразделений	ежедневно	5	10	7,5*21	157,5
Внесение данных о кандидатах в Google Таблицу	ежедневно	3	15	9*21	189
Общие временные затраты:					1118 минут 19 часов

За счет того, что внедренные рекомендации должны обеспечивать повышение конкурентоспособности стратегии предприятия в области подбора, и, соответственно, привлекать большее количество кандидатов и снижать время активного поиска, временные затраты на подбор по одной вакансии снижаются с 35 часов до 19 часов, по сравнению с Таблицей 7.

Таким образом, при внедрении рекомендуемых рекомендаций будут достигнуты следующие эффекты:

- 1 Сокращение времени, используемого на активный поиск кандидатов.
- 2 Ускорение обмена информацией о кандидатах на этапе отбора.
- 3 Экономия, за счет исключения затрат на содержание рабочего места технолога-конструктора мебели.
- 4 Привлечение большего количества кандидатов на производственные должности.

При внедрении мероприятия окажут влияние на элементы стратегии подбора производственного персонала:

- 1 Сформируются цели, которые позволят простроить план по повышению конкурентоспособности организации в области подбора.
- 2 Изменяются принципы управленческих действий, связанных с подбором, в частности появятся новые обязанности у работников отдела кадров и руководителей подразделений, взаимодействия и обмен информацией о кандидатах станут быстрее. Изменяются требования к кандидатам для вакансии технолог-конструктор.
- 3 Распределение ресурсов, которые участвуют в процессе подбора, изменится. Так, временные затраты будут перераспределены и на активный поиск будет затрачиваться времени меньше, но это время пойдет на взаимодействие с образовательными учреждениями и на другие процессы.

Организация получит экономию от изменения формы занятости с технологами конструкторами мебели, и эти средства можно будет использовать

для привлечения внешнего консультанта или мероприятия по привлечению персонала.

Для внедрения рекомендуемых мероприятий также мною предлагается функционально-целевая схема, представленная в Приложении А, которая будет включать следующих вовлеченных в реализацию глобальной цели:

- Совет директоров;
- Руководители подразделений;
- Юридическая служба;
- Отдел кадров;
- Бухгалтерия.

В качестве глобальной цели будет выступать следующая: Повысить конкурентоспособность стратегии организации в области подбора персонала.

Далее глобальная цель разбита на задачи, каждая из которых связана с внедрением предложенного мероприятия. И по каждой задаче описаны функции всех вовлеченных в решение данной задачи.

Рекомендуемые мероприятия также могут сопровождаться и определенными рисками. Например, при анализе численности персонала своими силами у работников отдела кадров может не быть достаточной квалификации и инструментов для проведения такого анализа.

При приглашении внешнего консультанта может быть превышен бюджет на его услуги, так как это обусловлено длительностью его пребывания в организации и спектром оказываемых услуг, которые будут прописаны в договоре.

Сотрудничество с образовательными учреждениями может не получить своего развития, так как тут стоит учитывать, что учреждение должно быть также заинтересовано во взаимодействии. Даже при заинтересованности, для построения коммуникаций и принципов взаимодействия, необходимы будут временные затраты на переговоры, а также ответственный со стороны организации, который будет заниматься всеми вопросами взаимодействия.

При внедрении Google Таблиц также есть свои риски, они связаны с тем, что необходимо будет обеспечить выполняемость новых функций. А именно, заполнение таблицы по мере появления информации. Это может быть не принято руководителями подразделений и нужно будет обязать их выполнять данные функции.

При смене формы занятости технолога-конструктора мебели, есть риски, связанные с мерами контроля их деятельности. Также, при пересмотре требований к кандидатам на данную должность стоит учитывать знания соискателя об особенностях производственного оборудования, которое используется именно в ООО «Производственная компания Командор»

Таким образом, при внедрении рекомендуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора производственного персонала, в системе управления персоналом произойдут изменения, которые позволят усилить элементы подбора и перейти к конкурентной стратегии подбора персонала. Но также могут присутствовать и риски, на которых стоит акцентировать внимание при внедрении мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы была рассмотрена стратегия подбора производственного персонала ООО «Производственная компания Командор», занимающаяся производством и продажей мебели.

Проблемная ситуация заключалась в имеющихся недостатках стратегии подбора производственного персонала. Это обуславливало большие затраты времени и ресурсов для поиска кандидатов и производительность всего производства в целом, из чего был сделан вывод, что существующая стратегия подбора неконкурентоспособна.

Были рассмотрены элементы стратегии и их характеристика для ООО «Производственная компания Командор». По анализу этих элементов и оценке процесса подбора были выявлены зоны роста, при усилении которых стратегия организации в области повысит свою конкурентоспособность.

В виду того, что организация имеет неконкурентоспособную стратегию подбора производственного персонала, кандидаты предпочитают конкурирующие организации. Но, проведенное исследование показывает, что, ООО «Производственная компания Командор» имеет возможности и ресурсы для повышения конкурентоспособности своей стратегии.

В ходе исследования было предложено перейти к конкурентной стратегии подбора, для того, чтобы компания могла выдерживать конкуренцию на рынке труда производственных рабочих. И благодаря этому была достигнута цель выпускной квалификационной работы и были разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности стратегии ООО «Производственная компания Командор» в области подбора производственного персонала.

Были предложены следующие мероприятия:

- 1 Анализ численности и оперативное планирование потребности в персонале.
- 2 Сотрудничество с образовательными учреждениями.

- 3 Периодический анализ конкурентоспособности предлагаемых условий труда и заработной платы по производственным вакансиям.
- 4 Использование Google Таблиц для более быстрого обмена информацией о кандидатах.
- 5 Изменение трудового договора с технологами-конструкторами.

При внедрении рекомендуемых мероприятий произойдут изменения в системе управления персоналом. А также ожидаются следующие эффекты:

- 1 Ускорение обмена информацией о кандидатах на этапе отбора.
- 2 Экономия, за счет исключения затрат на содержание рабочего места технолога-конструктора мебели.
- 3 Сокращение времени, используемого на активный поиск кандидатов.

Подводя итог, можно сказать, что при внедрении рекомендуемых мероприятий по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора производственного персонала, в системе управления персоналом произойдут изменения, которые позволят усилить элементы подбора и перейти к конкурентной стратегии подбора персонала. Но также могут присутствовать и риски, на которых стоит акцентировать внимание при внедрении мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Акварель Мебель [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://akvarel-meb.ru>
- 2 Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия/ А.А. Андреева //Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. –№4. – С. 35-38.
- 3 Андреева, И.С. Компетентностный подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество предприятия/И.С. Андреева, И.П. Данилов//Вестник Чувашского университета. – 2014. – №1. – С.218-224
- 4 Аристократ [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.aristokrat-meb.ru/about/>
- 5 Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ГТИ ЮФУ, 2010. – 122с.
- 6 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560с.
- 7 Барноходжаев, Р. Как искать уникальных специалистов статья [Электронный ресурс]/ Р. Барноходжаев. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1985498-kak-iskat-unikalnyh-spetsialistov?scrolltop=2400>
- 8 Басенко, В.П., Дианова В.А. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации/В.П. Басенко, В.А. Дианова//Научный вестник ЮИМ. – 2017. – №3. – С.34-41
- 9 Баташева, М.А. К вопросу о методах отбора персонала/М.А. Баташева, Э.А. Баташева// Вестник науки и образования. – 2016. – №12. – С.42-43
- 10 Батоврина, Е.В. Стратегии и тактики привлечения персонала в инновационные организации/ Е.В. Батоврина//Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. –№ 66. – С.160-173
- 11 Березина, Е.С. Проблемы реализации процедуры подбора персонала в современных организациях/Е.С. Березина//Теория и практика актуальных исследований. – 2016. –№15. – С.110-121.
- 12 Бугаенко, М.В. Проблема дефицита квалифицированных кадров на российских машиностроительных предприятиях и пути ее решения/М.В. Бугаенко// ВЕСТНИК ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА Серия «ЭКОНОМИКА». – 2013. – № 1. – С.107

- 13 Ватагина, Э.Н. Стратегия привлечения и удержания персонала как метод повышения конкурентоспособности организации на рынке труда/Э.Н. Ватагина, Н.И. Ингман //Экономика сегодня: совершенствование состояния и перспективы развития (Вектор-2018). – 2018. – С. 205-307
- 14 Ваша Мебель [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://vmebel.ru/about/>
- 15 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670с.
- 16 Гайфуллина, М.М. Интегральный подход к оценке кадрового потенциала предприятия/М.М. Гайфуллина//Вестник ВЭГУ. – 2015. – №4. – С.23-33
- 17 Голенко, М.А., Кириллов А.В. Взаимосвязь кадровой политики с кадровой стратегией/М.А. Голенко, А.В. Кириллов// Новое поколение. – 2016. - №10. – С.90-93
- 18 Джумиго, Н.А. Концепция сбалансированной системы показателей как важнейший элемент управления/Н.А. Джумиго// Экономика и экономические науки. – 2009. – С.167-172
- 19 За честный бизнес/портал о компаниях и бизнесе РФ [Электронный ресурс] Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1132468036315_2463247961_OOO-PK-KOMANDOR
- 20 Зарплата.ру [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://krs.zarplata.ru/>
- 21 Каплан, Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон//Пер. с англ. М.Павлова. — М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. — 512 с
- 22 Кислицына, Т.Ф. Конкурентоспособность: сущность, критерии, виды, методологические основы/Т.Ф. Кислицына// Инновационное образование и экономика. – 2007. – Т.1. – №1-1. – С.75-81.
- 23 Коровина, Т.Ю. Деятельность кадровых служб промышленного предприятия по подбору и отбору персонала/Т.Ю. Коровина//Вестник Казанского технологического университета. – 2014. –С. 408-411
- 24 Котляров, И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий/И.Д. Котляров//Вестник Воронежского государственного университета. Серия: экономика и управление. – 2012. – №2. – С. 169-174.
- 25 Красноярская мебельная компания [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.kmk-mebel.ru>
- 26 Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Электронный ресурс]/А.М. Кротков,

- Ю.Я. Еленева//Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №6. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2001-6/06.shtml>
- 27 Куроптев, Д.Е. Принципы взаимосвязи стратегии организации, кадровой политики и стратегии привлечения персонала/Д.Е. Куроптев//Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики. – 2017. –С.75-76
- 28 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю.Н. Лапыгин. – М.:Высшее образование. – 2009. – 518с.]
- 29 Лисянский, А.Б. Конкуренция среди производителей товаров длительного пользования в Самарской области на примере мебельного производства/А.Б. Лисянский//Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2012. – №4. – С.55-59.
- 30 Магура, М.И. Поиск и отбор персонала./М.И. Магура. – М.: ИД "Управление персоналом", 2003. -304 с.
- 31 Макарова, И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы/ И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
- 32 Малькова, Л. А Социальное партнёрство: взаимодействие предприятий и образовательного учреждения в деле подготовки квалифицированных кадров [Электронный ресурс]/Л.А. Малькова, Т.Н. Стойник, Н.И. Смагин // Актуальные задачи педагогики: материалы II Междунар. науч. конф. — Чита: Изд. Молодой ученый, 2012. — Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/59/2440/>
- 33 Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" [Электронный ресурс]/ Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - №2 (52). – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/>
- 34 Мануйлова, Ю. Корпоративная культура как стимулирующий стратегический инструмент для эффективного функционирования организации/ Ю. Мануйлова, О.Н. Коломыц // Новая наука: От идеи к результату. – 2016. – № 3-1 (72) – С.17-26.
- 35 Машарская О.С. Особенности отбора молодых специалистов без опыта работы/О.С. Машарская//Психологические науки. – 2015. – №1. – С. 62-64
- 36 Мебельная компания Командор [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.mk-komandor.ru/about>
- 37 Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 720с
- 38 Метлякова, А.Д. Современные подходы к разработке и реализации стратегии привлечения персонала на предприятия ОПК/А.Д. Метлякова,

- О.Б.Главатских// Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2017. – №2. – С.62-66
- 39 Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Апельстрэнд, Дж. Лэмпел – М.: Книга по Требованию, 2017. – 330 с.
- 40 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина//Под общ. ред. Г. И. Михайлиной. — 3е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — с. 128.
- 41 Моххамед Хайдер, А. Аббас Структура производственно-технологических информационных потоков автоматизированного управления производством мебельного предприятия/ Моххамед Хайдер А. Аббас, В.С. Петровский//Лесотехнический журнал. – 2012. – №3. – С.99-104.
- 42 Назаров, И.В. Основные проблемы современного стратегического планирования персонала организации/И.В. Назаров//Бизнес в законе. – 2008. – №4. – С.341-344
- 43 Нумеров, О. Пять проблем мебельной отрасли/О.Нумеров//Лесная индустрия. –№1. –2014. – С.60-61
- 44 Одегов, Ю.Г. Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик/Ю.Г. Одегов, Е.В. Логинова// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. –№ 4. – 102-109 С.
- 45 Орматек [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://ormatek.com/about/career/>
- 46 Отчет о мониторинге подбора персонала ООО «Производственной компании Командор» за 2018 год [Документ]. – Дата обращения: 17.05.2019
- 47 Отчет ООО «Производственной компании Командор» о численности и текучести кадров за период: январь 2018-декабрь 2018 [Документ]. – Дата обращения: 15.05.2019
- 48 Пальчук, М. И. Тенденции развития систем профессиональной подготовки производственного персонала в странах европейского союза /М.И.Пальчук// Профессиональное образование в современном мире. – 2017. –Т 7. – № 3. – С.1186–1195
- 49 Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации/М.А. Пархомчук//Вестник Курской государственной академии. – 2010. – №3. – С.13-17.
- 50 Плотникова, Я.А. Проблемы развития и модернизации мебельной промышленности в современных условиях/Я.А. Плотникова//Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2016. – Т.4. – №5. – С.309-313.

- 51 Рахманова, М.С. Методика оценки эффективности кадровой стратегии на крупных предприятиях/М.С. Рахманова, Н.Г. Шамаева// АНИ: экономика и управление. – 2017. – Т.6. – №2(19). – С.231-234
- 52 Рощина, Д. Стратегии найма персонала российскими предпринимателями: дис. ... кан. экон. наук: 38.03.03/ Рощина Дарья. – Москва, 2012. – 68с
- 53 Рудакова, Н.В. Показатели и методы оценки эффективности управленческих решений/Н.В. Рудакова // Вестник университета. –2010. – №7. – С.16
- 54 Синявец, Т.Д. Аудит процесса подбора персонала/ Т.Д. Синявец//Вестник ВГУ,серия: экономика и управление. – 2005. –№2. – С.163-169
- 55 Слепцова, Е.В. Стратегия управления персоналом с учетом стратегии организации/ Е.В. Слепцова, К.Г. Семенихина//Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – №9. – С.45-48.
- 56 Трифонов, Д.В. Найм персонала как элемент кадровой политики организации/Д.В. Трифонов, О.А. Чертыковцева//Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2016. –№ 4. – С.36-41
- 57 Троицкая, О.В. Процесс подбора кадров как метод управления организационной культурой. / О.В. Троицкая // Ломоносовские чтения. – 2002: Аспиранты. – Т. 2 – Электронная библиотека МГУ им. М.В. Ломоносова
- 58 Трудовой Кодекс РФ [Электронный ресурс]: Статья 312.2 Особенности заключения и изменения условий трудового договора о дистанционной работе// Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/
- 59 Тулепов, М.Б. Повышение конкурентоспособности предприятий в инновационно-промышленных зонах (на примере мебельной промышленности)/М.Б. Тулепов, Г.И. Яковлев//Реструктуризация экономики: теория и инструментарий. – 2015. – С.398-439
- 60 Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.:ИНФРА-М. – 2016. – 695с.
- 61 Устав ООО «Производственной компании Командор» [Документ]. – Дата обращения: 20.05.2019
- 62 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие./ Р.А. Фатхутдинов. - М.: Изд-во Эксмо, 2004. - С. 99 -151.
- 63 Федотов, А.В. Региональные аспекты развития мебельной промышленности России/А.В. Федотов, А.Д. Какаджанова//Вопросы региональной экономики. – 2016. – №2. – С.42-47.

- 64 Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Разработка и реализация кадровой стратегии предприятия/Т.А. Филиппова, Г.С. Фролова// Научные труды SWorld. – Выпуск 2(39). Том 15. – Иваново: Научный мир, 2015 – С.74-77
- 65 Хэдхантер [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://krasnoyarsk.hh.ru/>
- 66 Чимонина, И.В. Проблемы и перспективы кадрового обеспечения промышленных предприятий/ И.В. Чимонина, В.А.Фурсов, Н.В.Лазарева// Журнал Успехи современной науки и образования. – Северо-Кавказский федеральный университет. – №3. –№ Том 3. – 2017. – С.34-39
- 67 Шихатов, П.И. Некоторые аспекты проблем кадрового обеспечения производственной отрасли/П.И. Шихатов // Вестник Международного института экономики и права. – 2014. – №2 (15). – С. 90 – 93
- 68 Экономический словарь: Справочное издание/В.И. Нечаев, П.В. Михайлушкин. – Краснодар: «Атри», 2011. – 464с.(402)
- 69 Юнити – кадровое агентство [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.unity.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А – Функционально-целевая схема внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора персонала

Глобальная цель: Повысить конкурентоспособность стратегии организации в области подбора	Вовлеченные в реализацию					
Локальные цели:	Руководители подразделений	Совет директоров	Служба ИТ	Юр. Служба	Отдел кадров	Бухгалтерия
1.Анализ численности персонала и оперативное планирование.	1.1 Определение потребности в персонале в соответствии с целью развития и на основе экспертной оценки.	Определение стратегической цели развития на срок 1 год.	Предложения по выбору инструмента для автоматизации процесса планирования и дальнейшие консультации по эксплуатации.	Документальное оформление плана, и консультирование о правомерности сокращения или введения новых должностей.	Самостоятельная оценка численности персонала и планирование потребности на основе оперативных целей на срок в один год.	Расчет затрат на наем новых сотрудников или расчет экономии за счет сокращения должностей.
	1.2 Предоставление информации о потребности в		Обеспечение доступа консультанту к	Составление договора с внешним консультантом.	Приглашение внешнего консультанта, и	Оценка бюджета на приглашение внешнего

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А - Функционально-целевая схема внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора персонала

Локальные цели:	Руководители подразделений	Совет директоров	Служба ИТ	Юр. Служба	Отдел кадров	Бухгалтерия
	персонале и методах определения потребности.		необходимым ресурсам.		предоставление информации по его запросу.	консультанта.
2.Сотрудничество с образовательными учреждениями.	<p>Определение вакансий, на которые возможно взять студента на практику для обучения.</p> <p>Выявление сотрудников, которые будут выступать в роли наставников.</p>	<p>Утверждение договора о сотрудничестве с образовательным учреждением и участие в выборе партнера.</p> <p>Согласование положения о наставничестве и методах премирования наставников.</p>	<p>Обеспечение взаимодействия организации и образовательного учреждения посредством использования электронной почты.</p>	<p>Создание формы договора о сотрудничестве с образовательным учреждением.</p> <p>Создание формы договора о практике студентов.</p> <p>Разработка принципов взаимодействия образовательного учреждения и организации.</p> <p>Внесение изменений в положение о технике безопасности, включив туда информацию об обеспечении безопасности студентам.</p> <p>Разработка положения о наставничестве.</p>	<p>Расчеты затрат на премии наставникам.</p>	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А - Функционально-целевая схема внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора персонала

Локальные цели:	Руководители подразделений	Совет директоров	Служба ИТ	Юр. Служба	Отдел кадров	Бухгалтерия
3. Периодический анализ конкурентоспособности предлагаемых условий труда и заработной платы по производственным вакансиям.	Составление списка вакансий, по которым кандидаты уходят к конкурентам или не приходят после личного собеседования. Консультирование по внесению изменений в текст вакансии.	Ознакомление с результатами анализа конкурентоспособности предлагаемых условий труда и заработной платы.	Помощь в оптимизации мониторинга конкурентоспособности предлагаемых условий труда и заработной платы.	Консультирование по внесению изменений в текст вакансии.	Проведение анализа конкурентоспособности и предлагаемых условий труда и заработной платы раз в год или по запросу по определенной вакансии.	Предоставление информации о возможностях организации в области изменения заработной платы.
4.Использование Google Таблиц для более быстрого обмена информацией о кандидатах.	Заполнение таблицы по результатам проведения личного собеседования с кандидатом.	Ознакомление с отчетами о подборе персонала.	Обеспечение защиты информации, внесенной в Google Таблицу, и представление доступа отделу по работе с	Консультирование по вопросам защиты информации.	Внесение в Google Таблицу информации о кандидатах, с которыми было проведено телефонное интервью и отслеживание внесенной	-

Окончание ПРИЛОЖЕНИЯ А - Функционально-целевая схема внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности стратегии организации в области подбора персонала

Локальные цели:	Руководители подразделений	Совет директоров	Служба ИТ	Юр. Служба	Отдел кадров	Бухгалтерия
			персоналом и руководителям подразделений.		руководителями подразделений информации.	
5. Изменение трудового договора с технологами-конструкторами.	Согласование изменения взаимодействия с технологами-конструкторами. Согласование изменения процедуры отбора данных кандидатов.	Согласование изменений, которые будут внесены в трудовой договор.	Контроль над взаимодействием технолога-конструктора и производства.	Согласование изменений трудового договора в соответствии с законодательством.	Внесение изменений в трудовой договор технологов-конструкторов. Изменение процедуры отбора технологов-конструкторов.	Расчет затрат на заработную плату технолога-конструктора.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


 И.П. Воронцова

« 01 » 07 20 19 г.


БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. Управление персоналом

Повышение конкурентоспособности стратегии организации в области
подбора персонала

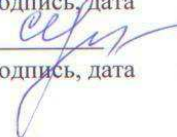
Выпускник 
подпись, дата

М.А. Михайлова

Руководитель 
подпись, дата

Старший преподаватель

Е.В. Шилова

Консультант 
подпись, дата

Канд.социол.наук,
доцент кафедры УЧР

С.Н. Лыкова

Красноярск 2019