

**Габдулхакова Ольга Ивановна**

кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры маркетинга и менеджмента  
Набережночелнинского института,  
филиал Казанского (Приволжского)  
федерального университета  
dom-hors@mail.ru

**Некрасова Ольга Владимировна**

кандидат социологических наук,  
доцент кафедры маркетинга и менеджмента  
Набережночелнинского института,  
филиал Казанского (Приволжского)  
федерального университета  
dom-hors@mail.ru

**УЛУЧШЕНИЕ ПРОЦЕССОВ  
ПОДБОРА РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
ИНСТРУМЕНТОВ ЛИН**

**Аннотация:**

*Статья посвящена совершенствованию процессов поиска и подбора персонала рабочих профессий на примере конкретного промышленного предприятия с применением нового для этой сферы управления персоналом подхода – использования научно-практических технологий «Бережливого производства» – ЛИН.*

**Ключевые слова:**

*подбор персонала, рекрутинг, оптимизация, повышение эффективности, деловые качества, инструменты ЛИН.*

**Gabdulkhakova Olga Ivanovna**

PhD in Education Science,  
Assistant Professor of the Marketing  
and Management Department,  
Naberezhnye Chelny Institute (branch) of  
Kazan (Volga region) Federal University  
dom-hors@mail.ru

**Nekrasova Olga Vladimirovna**

PhD in Social Science,  
Assistant Professor of the Marketing  
and Management Department,  
Naberezhnye Chelny Institute (branch) of  
Kazan (Volga region) Federal University  
dom-hors@mail.ru

**IMPROVEMENT OF  
PERSONNEL RECRUITMENT  
AT THE INDUSTRIAL  
ENTERPRISE WITH APPLICATION OF  
THE LEAN TECHNOLOGIES**

**Summary:**

*The article discusses improvement of the personnel recruitment by studying the case of the particular industrial enterprise with introduction of the new for this HR management sphere approach, which are theoretical and practical Lean technologies.*

**Keywords:**

*personnel recruitment, recruiting, optimization, efficiency improvement, business skills, lean tools.*

Любое современное производство связано с привлечением определенного количества работников разной компетентности и квалификации. К сожалению, сегодня любой руководитель предприятия, не зависимо от масштаба и специфики деятельности, отмечает дефицит персонала, в том числе неквалифицированного. Проблема нехватки кадров обсуждается повсеместно, в том числе на уровне правительства страны. Отбор работников является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность. Осуществляя отбор необходимых работников, важно знать и постоянно учитывать особенности современного рынка и ситуацию в экономике, политике, быть в курсе технических и информационных инноваций.

Подбор персонала представляет собой серию мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка кандидатов, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [1, с. 390]. Управление процессами поиска и отбора персонала особенно актуально для руководителей и специалистов подразделений по работе с персоналом, так как результаты эффективности этого процесса все чаще включают в систему мотивации служб персонала. Таким образом, перед службами персонала стоит нелегкая задача – сделать процессы подбора более качественными и быстрыми. Процессы подбора и отбора являются исходными, первичными в цепочке процессов управления персоналом и потому наиболее важными, ведь от качества их организации зависит режим нормального функционирования предприятия.

Повышение эффективности и надежности системы отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, посредством поэтапного отбора кандидатур с использованием объективной оценки фактических знаний и степени

владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора. Наиболее известными исследователями в этой области являются зарубежные авторы Г. Робертс, Д. Ульрих, Пул М. Брокбэнк, М. Уорнер и др.

Вернемся к тому, что до того как отбирать кандидатов по определенным критериям компании, для начала их нужно найти, то есть определить источники комплектования. Традиционными методами могут быть: поиск через учебные заведения, через знакомых, через центры занятости, через объявления в СМИ, на ярмарках вакансий, днях «открытых дверей» и т.д. [2]. Расклейка объявлений с перечнем вакансий предприятия – эффективное и в то же время малобюджетное средство. Особую активность набирает метод поиска через сеть Интернет на специализированных сайтах, а так же через социальные сети.

Таким образом, актуальность исследования отбора персонала, как функции управления персоналом, на современном этапе заключается в том, что с бурными изменениями в экономике стало невозможным использовать старые методы отбора персонала, которые традиционно использовались в административной системе. Появление инструментов массового и индивидуального рекрутинга в России стало заметно менять принципы и подходы отечественных предприятий и области подбора и оценки персонала. Кроме того и сам традиционный рекрутинг сегодня должен предлагать работодателю новые методы поиска и оценки, используя ранее не применимые в этой сфере технологии.

В этой статье речь пойдет о совершенствовании процессов поиска и подбора персонала рабочих профессий на примере конкретного промышленного предприятия с применением совершенно нового для этой сферы управления персоналом подхода – использования научно-практических технологий «Бережливого производства» – ЛИН.

Объектом нашего исследования является ЗАО «ТАТПРОФ» – отечественный лидер по производству алюминиевых профилей методом экструзии. Деятельность предприятия привязана к особенностям строительной отрасли и имеет сезонность. Это весенне-летний период, когда появляется необходимость в увеличении объемов производимой продукции. Этот фактор накладывает определенные условия на деятельность специалиста, непосредственно занимающегося подбором персонала, а именно: интенсивность труда возрастает, но результат, часто бывает неудовлетворительный, так как качество подбора ухудшается из-за жестких временных ограничений в сроках подбора.

Для оптимизации процессов подбора персонала на ЗАО «ТАТПРОФ» мы предложили применить известную в мире теорию производственной системы Тойота (Toyota Production System – TPS) или ПСТ. ПСТ родилась на автомобильном концерне «ТОЙОТА» в 1950-х гг. Основателем данной системы принято считать Тайити Оно – начальника механического цеха «ТОЙОТА», который вплоть до 1970-х гг. занимался разработкой и внедрением новых методов организации производства [3]. ПСТ представляет собой концепцию менеджмента, сфокусированную на оптимизации бизнес-процессов с максимальной ориентацией на рынок и с учетом мотивации каждого работника. В России ПСТ получила интерпретацию «Бережливое производство» или «ЛИН» (от англ. «худой»). Опыт внедрения ЛИН в России начался с 2002 г., со сферы производства, а затем распространился в другие сферы, начиная услугами и заканчивая административными процессами. ПСТ состоит из ряда инструментов, в том числе подразумевает избавление от 8 основных видов известных потерь и дальнейшую оптимизацию процессов производства или управления.

В ходе исследования для повышения эффективности процесса подбора мы воспользовались двумя инструментами ЛИН – картирование процессов и 5S. Картирование представляет составление карты фактического состояния с точным хронометражем каждой операции процесса. Полученная карта позволяет обнаружить не только потери, ни и их источники, и, следовательно, определить области, на которые стоит направлять усилия по устранению недочетов в работе. Далее составляется идеальный вариант процесса (с учетом максимального устранения потерь или их полного исключения) и наложение его на реальный процесс. Система 5S представляет собой инструмент рационального использования рабочего места. Он включает в себя 5 шагов: сортировка, систематизация, содержание в чистоте, стандартизация, соблюдение и совершенствование [4]. Применение этого принципа позволяет эргономично расположить все рабочие инструменты (средства), используемые в течение дня.

Работа началась с картирования текущего процесса подбора персонала. Сконструированная карта показала, что общее время от запуска заявки на подбор до трудоустройства кандидата в настоящих условиях составляет 165 минут. Были определены точки процесса, на которых происходит максимальное количество потерь и мероприятия по их уменьшению или исключению. Далее была составлена идеальная карта процесса (к чему надо стремиться).

Следующим шагом стали качественные измерения процесса. Было проведено анкетирование всех линейных руководителей предприятия – основных заказчиков на подбор персонала рабочих профессий. В результате обратной связи выяснились такие проблемы как: 1) «низкое качество» приходящих кандидатов (50 % опрошенных), 2) долгий срок закрытия вакансии (17 %), 3) отсутствие «выбора» среди предоставляемых кандидатов на должность (17 %). Кроме того, руководители отметили, что наиболее важными для них при рассмотрении кандидата являются: опыт работы (38 %), наличие профессиональных знаний и необходимых квалификационных навыков (23 %), исполнительность (17 %), готовность к обучению кандидата (16 %), коммуникабельность (7 %). Таким образом, именно на вышеперечисленные характеристики специалист по подбору персонала должен делать акценты в процессе отбора кандидатов.

Кроме того, был проведен опрос кандидатов, рассматривающих предложение о работе. Выяснилось, что максимальное количество кандидатов приходят на предприятие по рекомендациям уже работающих на предприятии сотрудников (так ответили 60 % опрошенных), на втором месте (20 %) оказался источник – объявления на остановах и СМИ (по 20 %), прочие источники получили незначительный процент ответов. Среди трудностей, возникающие при трудоустройстве у соискателей, были названы: неполная информация, относящаяся к организационным моментам (например: как проехать на предприятие, какие документы необходимо с собой иметь и пр.). Так ответили 60 % из соискателей. Далее по популярности были отмечены ответы: информация о вакансии была искажена (25 %), кандидату было уделено мало внимания (15 %).

После количественных и качественных измерений был разработан пошаговый тактический план мероприятий по исключению потерь и оптимизации использования ресурсов. В ходе этой работы в течение месяца были реализованы следующие мероприятия: 1) разработана памятка для трудоустраивающегося; 2) разработана система визуализации: стенд горящих вакансий, схема движения кандидата, схема месторасположения сотрудников, участвующих в процессе подбора; 3) оптимизировано рабочее место специалиста по подбору; 4) внедрены KPI для специалиста по подбору.

В итоге улучшений были получены уникальные результаты. Так выяснилось, что количество работников, принятых на работу, увеличилось в 2 раза, а время, затрачиваемое на трудоустройство одного работника, сократилось на 10 %. В итоге оптимизации процесса повысилась прозрачность работы специалиста по подбору персонала, внедрена система обеспечения взаимозаменяемости специалистов в отделе, повысилась удовлетворенность заказчиков на подбор. Общий расчетный экономический эффект от внедрения проекта составил 167 тысяч рублей.

#### **Ссылки:**

1. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: история и современность. Управление персоналом. 2007. № 12.
2. Фоменко С.Е. Как нанимать лучших сотрудников. М., 2007.
3. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / пер. с англ. / 3-е изд., перераб. и доп. М., 2008.
4. Справочник по управлению персоналом: журнал Российской HR-практики. М., 2012. № 1.

#### **References:**

1. Kravchenko, KA 2007, 'Search and selection: Past and Present', *Personnel management*, no.12.
2. Fomenko, SE 2007, *How to hire the best employees*, Moscow.
3. Taiichi, Ohno 2008, *The Toyota production system. Departing from mass production*, 3rd edn, Moscow.
4. Handbook of personnel management: the journal of the Russian HR-practices 2012, Moscow, no. 1.