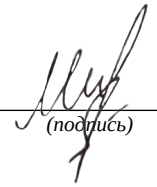
НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: 38.03.02

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Совершенствование методов отбора персонала в организацию

(на примере ООО «Форта»)

Студент ***Мельникова Ирина Владимировна*** 
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель ***Коломиец Анна Ивановна*** 
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

МОСКВА

2019

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

_____ Мельникова Ирина Владимировна _____

(Ф.И.О. студента полностью)

1. **Тема ВКР: Совершенствование методов отбора персонала в организацию (на примере ООО «Форта»)**

2. **Структура ВКР:**

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

1.1. Понятие и сущность управления персоналом предприятия

1.2. Характеристика и особенности источников набора персонала

1.3. Основные этапы работы по найму персонала

Выводы по главе 1

Глава 2. Анализ методов отбора персонала в ООО «Форта»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Форта»

2.2. Оценка действующего персонала ООО «Форта»

2.3. Анализ методов набора персонала в ООО «Форта»

Выводы по главе 2

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Форта»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Форта»

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Выводы по главе 3

Заключение

Список использованных источников

Приложение

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. В параграфе 1.1 необходимо рассмотреть сущность и понятие управления персоналом организации. В параграфе 1.2 необходимо дать характеристику и описать особенности источников набора персонала в организацию. В параграфе 1.3 необходимо рассмотреть основные этапы найма персонала.

Глава 2 должна носить аналитический характер. В ней на основании данных объекта исследования необходимо провести соответствующую оценку и анализ. В параграфе 2.1 необходимо дать характеристику предпри , обратить внимание на его особенности,

охарактеризовать организационную структуру. В параграфе 2.2 необходимо на основании описанных в главе 1 методик провести оценку персонала организации. В параграфе 2.3 необходимо провести анализ методов набора персонала в организацию.

По результатам анализа необходимо сформулировать выводы и указать недостатки.

В **Главе 3** на основании сделанных выводов необходимо выработать и сформулировать предложения, направленные на совершенствование методов отбора и подбора персонала. В параграфе 3.1 необходимо разработать рекомендации по совершенствованию методов отбора персонала в организацию. В параграфе 3.2 необходимо оценить эффективность предложенных мероприятий.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся таблицы и рисунки, дополнительно поясняющие положения, рассматриваемые в работе. Например, таблицы финансовой отчетности объекта исследования, другие материалы, иллюстрирующие деятельность организации, применяемые в исследовании анкеты и т.п.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 695 с.
2. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
3. Егоршин А.П. Основы управление персоналом: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 352 с.
4. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017 – 681с.

Дополнительная литература

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2013. С. 405
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник - 14-е изд., стер. – М.: Академия, 2017. - 314 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп.– М.: Юнити-Дана, 2015 – 510 с.
4. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс] - режим доступа: www.hrm.ru.

Руководитель ВКР: _____/ Коломиец А.И. /

подпись расшифровка

Студент задание получил: «15» октября 2018 г.

Студент: _____/ Мельникова И.В. /

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. Теоретические основы управления персоналом.....8
1.1. Понятие и сущность управления персоналом предприятия.....8
1.2. Характеристика и особенности источников набора персонала.....17
1.3. Основные этапы работы по найму персонала.....24
Выводы по главе 1.....34
Глава 2. Анализ методов отбора персонала в ООО «Форта».....36
2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Форта».....36
2.2. Оценка действующего персонала ООО «Форта».....46
2.3. Анализ методов набора персонала в ООО «Форта».....55
Выводы по главе 2.....70
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Форта».....72
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Форта».....72
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....75
Выводы по Главе 3.....78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....81
ПРИЛОЖЕНИЯ 85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что процесс найма персонала является одним из ключевых и важных этапов процесса создания и организации продуктивной и эффективной работы предприятия любой формы собственности, так как от сотрудников во многом зависит успех всей компании. Стоит отметить, что процесс найма сотрудников различается в разных компаниях. Критерии, по которым происходи найм персонала представляют собой различные показатели, которые зачастую находятся в зависимости от финансовой стабильности организации, требований нанимаемого сотрудника и общего уровня на рынке труда.

При найме сотрудников компании активно пользуются различными источниками – внешними и внутренними. От выбора конкретных внешних или внутренних источников зависит качество нанимаемого персонала, процесс адаптации новых сотрудников, а также результативность их работы в новом трудовом коллективе.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом, в то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над всемерным повышением его потенциала.

Несомненно, тема создания комплекса мер по совершенствованию методов отбора персонала является актуальной по многим причинам. Во-первых, каждая организация рано или поздно сталкивается с наймом новых специалистов, кадров. И от успешности этой процедуры зависит качество сотрудника, принимаемого на новую для него работу. Если данный процесс был проведен с соблюдением общих методических рекомендаций, тщательно

проработан, то с принятым на работу сотрудником не должно возникнуть проблем в будущем. Во-вторых, сам процесс подготовки к найму сотрудника является настолько важным, что отбор нового сотрудника некоторые организации поручают профессионалам, агентствам по подбору персонала. И осуществляют самостоятельно лишь сам прием на работу. В-третьих, лишь разработав определённую методику найма работника, организация может рассчитывать на своевременное осуществление намеченных планов, реализацию перспектив в своем развитии.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию методов отбора персонала в организацию.

Для достижения цели в работе поставлен ряд взаимосвязанных задач:

- рассмотреть понятие и выявить сущность управления персоналом организации;
- охарактеризовать источники набора персонала в организацию и их особенности;
- изучить основные этапы и принципы найма персонала;
- оценить персонал ООО «Форта»;
- проанализировать методы найма персонала в ООО «Форта»;
- разработать рекомендации по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Форта»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «Форта».

Предметом исследования являются методы отбора персонала в организацию.

Методологическая основа исследования. В процессе написания выпускной квалификационной работы применялись как общенаучные методы: метод анализа литературы, нормативно-правовой документации, анализ документов, метод сравнения показателей, так и специальные: методы социологических исследований - метод наблюдения, анкетирования.

Теоретической основой исследования стали труды отечественных ученых в области менеджмента, управления персоналом, методов отбора и найма персонала в организацию. В работе использованы работы таких ученых, как Базаров Т.Ю., Белов А.Н., Веснин В.Р., Дуракова И.Б., Егоршин А.П., Ефремов О.Ю., Кибанов А.Я., Романова Е.С, Скопылатов И.А. и других авторов.

Информационную основу выпускной квалификационной работы составили документы ООО «Форта» такие, как Устав, должностные инструкции, штатное расписание, хозяйственно-финансовая отчетность, распорядительные документы (приказы по увольнению и приему на работу) и статистические документы (годовые отчеты). В работе также использованы материалы периодических изданий и интернет-сайтов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования в управлении персоналом ООО «Форта»

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

1.1. Понятие и сущность управления персоналом предприятия

В условиях рыночной экономики труд, трудовая деятельность представляет собой сложную систему взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ.

Труд представляет собой процесс сознательной деятельности человека, воздействия его на предметы труда для целей производства материальных и создания духовных благ, направленных на удовлетворение как личных, так и общественных потребностей[1].

Стоит отметить, что в последние пятьдесят лет понятие «управление персоналом» использовалось преимущественно для целей описания определенной функции управления, посвященной развитию, найму, обучению, обеспечению безопасности, ротации кадров и увольнения сотрудников.

Управление персоналом – это вид деятельности по руководству людьми, который направлен на достижение целей организации за счет активного использования опыта, труда и таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом[2].

В современных условиях руководители предприятий и организаций уделяют максимальное внимание вопросам, связанным с управлением персоналом. Связано это прежде всего с тем, что именно работники обеспечивают функционирование организации. От того, насколько они разделяют интересы организации, воспринимают ее корпоративную культура, зависит то, каким образом они будут относиться к работе, что позволяет говорить о высокой актуальности вопросов, связанных с изучением системы управления персоналом в рыночных условиях хозяйствования.

---

[1] Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова - М.: КноРус, 2016. - с. 37

[2] Руденко А.М., Котлярова В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова - М.: Феникс, 2017. - с. 24

Стоит отметить, что современная организация имеет кадровую политику – систему, которая реализуется на тактическом и стратегическом уровнях, позволяя добиваться поставленных целей в сфере управления персоналом, которые должны соответствовать целям существования организации в целом. Кадровая политика реализуется посредством технологий, которые включены в систему управления персоналом. В настоящее время выделяют три крупных направления в сфере управления персоналом – формирование, использование и стабилизация персонала. В каждом из направлений выделяют более конкретные технологии реализации работ, развитие и значимость которых определяется спецификой работы организации в целом. Чем внимательнее относится организация к системе управления персоналом – тем больший обратный эффект она получает.

В основе управления персоналом лежит понятие кадровой политики, которая представляет собой комплекс правил и принципов, которые направлены на регламентацию отношений персонала и организации. Они являются следствием всех политик организации: маркетинговой, инвестиционной, финансовой и иных.

Кадровая политика реализует этапы работы с персоналом за счет использования в практической деятельности различных форм деятельности, в результате чего создается высокопроизводительный коллектив, позволяющий реализовать возможности предприятия и реагировать на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды организации[3].

Направлений функционирования в кадровой политике достаточно много, они представлены на рисунке 1.

Именно данные направления представляют собой отдельные направления в системе управления персоналом.

---

[3] Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. / А.Я. Кибанов - М.: Инфра-М, 2017. – с. 59

Для того, чтобы сформировать кадровую политику, эффективно реализующую направления управления персоналом, необходимо соблюдение следующих условий[4]:

– кадровая политика должна соответствовать социально – экономической политике государства, а также общественным и правовым нормам;

– человек как работник должен рассматриваться как единое целое с системой организации, что обеспечивает его полноценное включение в различные аспекты производственной деятельности;

– должна соблюдаться ориентация на достижение максимально высоких показателей в работе, в основе которых лежит реализация кадровой политики;

– должны обеспечиваться демократизм, гласность, динамизм в работе с персоналом;

– кадровая политика должна обеспечивать баланс стимула и ответственности по отношению к конкретному работнику;



Рисунок 1. Направления кадровой политики организации

[4] Руденко А.М., Котлярова В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова - М.: Феникс, 2017. – с. 88

Таким образом, реализация кадровой политики при грамотном подходе позволяет внести вклад в достижение организацией своих целей, что реализует формат социальной ответственности персонала перед организацией и обществом в целом.

Средством, позволяющим реализовать кадровую политику в организации, является система управления персоналом. В основе ее использования лежат технологии, которые представляют собой определенные приемы, которые реализуются в кадровой работе работниками, которые имеют определенную подготовку и могут грамотно и качественно применять данные технологии.

Управление персоналом рассматривается как деятельность кадровых служб, которая реализует определенные направления работы с персоналом, выбирает формы и методы управления. Структурно система управления персоналом представляет собой комплекс подсистем, каждая из которых реализует заданное направление, вырабатывая наиболее эффективные способы воздействия на персонал.

Данная система состоит из следующих элементов[5]:

1. Цели и принципы управления персоналом.
2. Объект и субъект управления.
3. Общие и конкретные функции управления.
4. Методы и техники управления.
5. Методы оценки эффективности управления.

Текущее взаимодействие всех этих элементов обеспечивает заданную степень эффективности управления, позволяя организации добиваться поставленной цели.

Высока важность системы управления персоналом в общей системе управления, так как обеспечивается взаимная увязка целей существования организации в целом и целей управления персоналом. Работники являются основным ресурсом, который обеспечивает работу организации, поэтому важно

---

[5] Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова - М.: КноРус, 2016. – с. 104

находить наиболее эффективные способы и методы управления им, что позволяет организации получать необходимые результаты в текущей деятельности.

В основе управления персоналом лежат принципы, которые делятся на базовые и специфические.

К базовым относят принципы системности, нормативности, обратной связи, инновационности, вариативности, рефлексивности.

К специфическим принципам относят принципы синергии и корпоративно-этической специфики.

Важной составляющей в системе управления персоналом являются методы управления, под которыми понимаются способы воздействия на персонал, которые преследуют цель координации деятельности. Выделяют три группы методов управления[6]:

- административно – правовые;
- социально – психологические;
- финансово – экономические;

В основе административно - правовых методов лежит власть, дисциплина – они ориентированы на мотивы поведения, которые принимают формы чувства долга, культуры трудовой деятельности в организации, желание человека работать в конкретной организации. Реализуются административные методы посредством комплекса регламентирующих административных актов, подлежащих исполнению.

В основе финансово - экономических методов лежит экономический механизм стимулирования и мотивации персонала, что позволяет ориентировать персонал на достижение определенных результатов посредством использования систем материального и нематериального стимулирования. Основным инструментом, применяемым в рамках экономических методов, является планирование.

---

[6] Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова - М.: КноРус, 2016. – с. 158

В основе социально – психологических методов лежат социальный и психологический подходы, которые при использовании позволяют осуществлять воздействие на работников.

При рассмотрении в целом комплекс методов управления персоналом достаточно сложен и обширен. Он может включать в себя, помимо рассмотренных базовых методов, также методы воспитания и обучения. Общая характеристика методов управления персоналом представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Методы управления персоналом[7]

Далее рассмотрим направления деятельности системы управления персоналом. Как уже было установлено выше, они определяются направлениями реализации кадровой политики. Укрупнено их можно объединить в три основных направления:

- формирование и подготовка кадрового состава организации;
- расстановка и движение персонала;
- использование кадрового состава.

[7] Чуланова О.Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие / О.Л. Чуланова - М.: Инфра-М, 2017. – с. 91

Каждое из направлений реализует определенные действия, которые позволяют достичь желаемого – то есть цели организации. Общие направления работ в сфере управления персоналом представлены на рисунке 3.



Рисунок 3. Основные направления деятельности в сфере управления персоналом[8]

В системе управления формированием и подготовкой кадрового состава можно выделить следующие основные направления работ:

1. Непосредственно формирование кадров через процессы расчета потребности в работниках и их привлечению в организацию. Для расчета потребности в кадрах используются методики, которые позволяют определить не только количественный, но и качественный состав работников.

В настоящее время используются следующие методы расчета численности:

по трудоемкости, нормам выработки, нормам обслуживания, рабочим местам. Но при расчетах необходимо учитывать и квалификационные характеристики потенциальных работников, то есть те параметры, которые

[8] Лочан С.А., Альбитер Л.М. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С.Петросян - М.: Инфра-М, 2017 – с. 144

задают возможность выполнения работ на рабочем месте. Для привлечения персонала в организацию, то есть обеспечения процессов найма, могут быть использованы внутренние и внешние источники найма, которые отличаются источниками поступления кадров. При внутреннем привлечении происходит перестановка работников по рабочим местам, что может рассматриваться как карьерный рост в пределах организации.

Связано это прежде всего с тем, что подобные передвижения характеризуются прохождением вертикальных уровней иерархических организационных систем, что позволяет человеку занимать вышестоящие должности. При внешнем найме человек привлекается в организацию со стороны, он трудоустраивается в новую для него организацию. Данные процессы обладают как достоинствами, так и недостатками.

2. Управление подготовкой кадров рассматривается как важный аспект в управлении персоналом. Для организации важен не только первоначальный квалификационный потенциал работника, но и то, как он готов развиваться в профессиональном плане по отношению к организации. Подготовка рассматривается как базовый элемент системы обучения, который также включает процессы переподготовки и повышения квалификации. Для того, чтобы работник соответствовал требованиям организации, которая в свою очередь зависит от внешних условий, необходимо его стабильное развитие и совершенствование.

Первоначальная подготовка персонала рассматривается как процесс, в результате которого человек получает новые, ранее неизвестные ему знания, умения, навыки, компетенции. Практикуется подготовка персонала через получение профильного образования в образовательных учреждениях различного уровня. Переподготовка предполагает ориентацию человека на новый для него вид деятельности на базе существующего образования. Для того, чтобы соответствовать внешней среде, реализуется повышение квалификации, позволяющая человеку как работнику постоянно находиться в сфере новшеств в рамках профессиональной деятельности.

3. Очень важен и социальный аспект, позволяющий создавать комфортные условия для трудовой деятельности, что, в то же время, проявляется на бытовом уровне, например, предоставление служебного жилья, медицинское обслуживание и пр.

Для каждой организации характерна мобильность персонала – то есть его движение. При этом под первоначальным движением понимается расстановка, в рамках которой осуществляется заполнение вакантных мест и закрепление на них сотрудников. По мере возникновения потребностей формируется профессиональное и квалификационное движение кадрового состава, в результате чего одни работники занимают должности других. Для многих сотрудников важно построение карьеры, так как она может рассматриваться как степень признания заслуг определенного работника по отношению к организации. Характеристиками мобильности является текучесть кадров, под которой подразумеваются процессы, связанные с выбытием кадров из организации и формированием потребности в новых сотрудниках. Высокая текучесть кадров – крайне отрицательный момент в деятельности организации, так как она сразу указывает на возникновение проблем в кадровой сфере.

Однако, как бы эффективно не реализовывались первые два направления, наибольшей важностью обладает управление процессами использования кадрового состава, так как именно рациональное использование кадрового состава в процессе производственной деятельности позволяет достигать высоких показателей в производственной деятельности. В рамках управления использованием кадров выделяют три технологических направления[9]:

1. Использование прогрессивных методов труда посредством повышения механизации производственных процессов, использования передовых технологий, научной организации труда.

2. Улучшение условий труда через повышение трудовой дисциплины, трудовой активности людей, совершенствования мер социальной защиты

---

[9] Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие для бакалавриата / Шапиро С.А., Шатаева О.В. - М.: КноРус, 2016. – с. 137

работников.

3. Учет экономических факторов использования кадров: планирование численности, фонда оплаты труда, показатели производительности, баланс материального и нематериального стимулирования работников.

1.2. Характеристика и особенности источников набора персонала

Набор кадров – это процедуры массового привлечения на работу претендентов на вакантные должности в любую организацию[10]. Процесс набора кадров включает в себя:

- общий анализ текущей и перспективной потребности в кадрах;
- формулирование требований к персоналу путем составления профессиограмм на основе анализа работ, рабочих мест, должностей, описания этих работ;
- определение сроков и условий набора с указанием основных источников отбора кандидатов;
- выбор методик оценки и отбора персонала.

Найм в различных странах, а также и в различных регионах одной страны может быть различным, также, как и его основные источники.

В Российской Федерации на 2017 г. основными источниками найма можно считать: службы по трудоустройству (государственные учреждения), агентства по найму (частные организации), учебные заведения (ВУЗы. Техникумы, колледжи и т.п.), профсоюзы (общественные организации); СМИ, в которые можно включить радио, интернет, телевидение, газеты и т.п.; а также люди, которые по случайности или по рекомендации друзей зашли на предложенную вакансию (рисунок 4).

В данной классификации источников найма персонала можно выделить определенные положительные и отрицательные стороны каждого из источников (таблица 1).

---

[10] Веселов А.А., Кошечкин С.А., Летунова И.И. Три системы найма персонала / А.А. Веселов, С.А. Кошечкин, И.И. Летунова - М.: Феникс, 2016. – с. 62

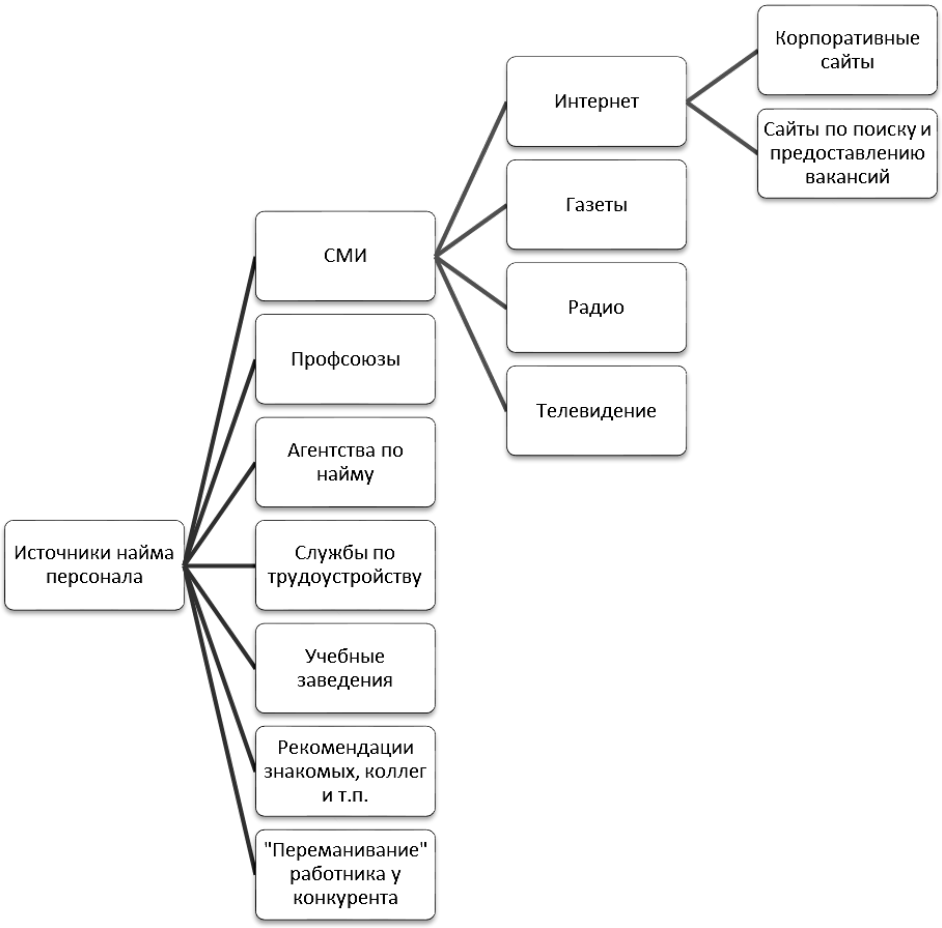


Рисунок 4. Основные источники найма персонала в России[11]

Таблица 1

Достоинства и недостатки основных источников найма

Наименование источников	Достоинства	Недостатки
Агентства по найму	Благодаря агентствам по найму организации получают сотрудника, которого проверяют по всем показателям и многими методами (агентства ориентированы на максимальное удовлетворение потребностей заказчика)	Услуги по найму могут стоить больших денежных сумм
Службы по трудоустройству	Услуги являются бесплатными или по относительно небольшой плате	Выполняя планы могут посоветовать для заказчика не идеальных кандидатов

[11] Разработано автором работы

Продолжение таблицы 1

Наименование источников	Достоинства	Недостатки
Профсоюзы	Кандидаты будут подобраны тщательно, и работники профсоюзов могут с легкостью ориентироваться в своей сфере деятельности	Кандидаты могут иметь рекомендации непосредственно от работников профсоюзов, с которыми имеют личное знакомство
Учебные заведения	Заказчики могут наблюдать за кандидатом достаточно долгое время, «растить» профессионала	Нет гарантии. Что выбранный профессионал будет работать на заказчика (или же не уйдет по истечению срока контракта)
СМИ	Объем предложения кандидатов	Данные, указанные в резюме и анкетах, могут быть ложными, и специалист по найму может потратить много времени на осознание этого.
Рекомендации	Уверенность в кандидате, если рекомендуемое лицо знакомо заказчику	Высокий процент предвзятости мнения (рекомендованные могут быть друзьями, родственниками и т.п.)
«Переманивание» работников конкурента	Изучение кандидата на его показателях	Имеется шанс. Что работник уйдет из компании, которая его переманила. Если найдется еще одна заинтересованная в нем[12]

Таким образом, источники найма для своей организации, специалисты по работе с персоналом должны выбирать, исходя из факторов эффективного отбора. Данными факторами могут быть: стиль руководства в организации, внутренняя среда организации (корпоративный стиль управления и т.п.), финансовые возможности организации на момент подбора специалиста, истории организации, момента развития организации и т.п.

Помимо основных источников найма имеется также классификация источников найма по признакам: внешние и внутренние. К внешним

[12] Разработано автором работы

источникам найма относятся кадровые агентства и службы по трудоустройству. К внутренним источникам относятся кадры организации[13].

Начнем анализ с внутренних источников (рисунок 5). Внутренние источники — это специалисты, работающие в организации, которые могут стать потенциальными работниками на новую должность.

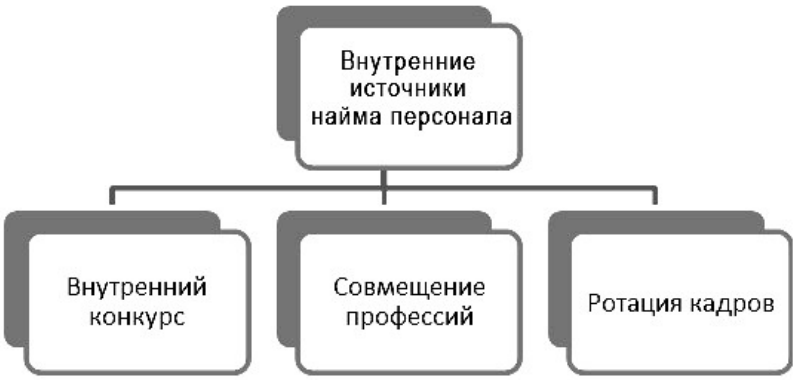


Рисунок 5. Внутренние источники найма персонала[14]

Среди способов внутреннего найма исследователи выделяют внутренний конкурс, совмещение профессий и ротацию кадров. Внутренний конкурс проводится организацией на открытую вакансию среди своих же сотрудников. Объявление об открытии вакансии может быть помещено на сайте компании, может висеть на стенде «Информация». Алгоритм действий при найме и приеме на работу не будет отличаться от традиционного. Преимущество будет в том, что рекомендации будет легко проверить, если они вообще будут необходимы.

Совмещение профессий может быть возможно внутри фирмы, если вторая профессия не будет занимать много времени, является смежной.

Ротации кадров также являются важной частью внутреннего найма, которая положительно повлияет как на сотрудников, так и на организацию.

Ротация может осуществляться следующим образом:

---

[13] Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. / А.Я. Кибанов - М.: Инфра-М, 2017. – с. 58

[14] Разработано автором работы

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

- повышение задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты(ротация).

Рассмотрим источники внешнего найма персонала (рисунок 6).

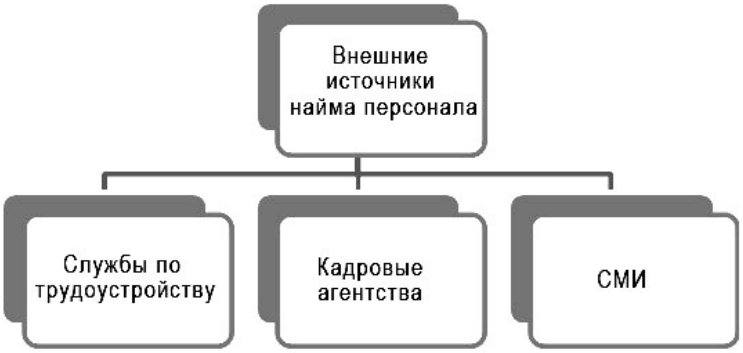


Рисунок 6. Внешние источники найма персонала[15]

Внешний найм представляет собой многочисленные способы привлечения сотрудников, но основными все же являются кадровые агентства и учреждения по трудоустройству. Преимущества и недостатки каждого из данных способов автор рассмотрел в таблице выше.

Внешние источники пополнения кадрового состава организации имеют свои дополнительные преимущества, такие как отсутствие интриг, более широкий выбор кандидатов, появление новых импульсов для развития организации, т.к. как правило новые люди несут в себе новые идеи.

[15] Разработано автором работы

Но имеются и недостатки, к примеру, адаптация сотрудников, принятых из вне может продлиться дольше, при привлечении кадровых агентств оплата за найм работникам может быть очень высока.

В России популярность набирают такие виды найма и его способов, как хэдхантинг и привлечение HR-консультантов.

Особенности работы HR-консультантов можно проанализировать по нескольким пунктам:

1. Особенности работы по направлениям. Это значит следующее: каждый HR-консультант при поступлении на работу начинает работать в какой-то определённой сфере. То есть за ним закрепляется определенная сфера бизнеса, в которой он после пройденного обучения начинает подбирать персонал, а также и осуществлять другие соответствующие данной сфере работы.

Данная особенность важна потому, что для того, чтобы подобрать подходящих сотрудников для какой-то определенной отрасли, необходимо обладать отличными сведениями об индустрии заказчика, а также и о профессиях и должностях, о которых говорит клиент. В организациях имеются менеджеры направлений, которые подбирают себе команду HR-консультантов, имеющих уникальные знания в той или иной области и могут обеспечить заказчикам эффективный и целевой набор персонала.

2. HR-консультанты имеют многолетний опыт работы в своей сфере и именно поэтому могут обеспечить системный и комплексный подход к осуществлению своей работы.

3. HR-консультанты работают по стандартам, которые приняты в Российской Федерации в сфере управления персоналом. Таким образом, соблюдаются все законы и нормативно-методические документы, касающиеся персональных данных, работой с информацией и т.п.

Заказчики могут рассчитывать на полнейшую конфиденциальность и профессиональность консультантов.

4. Консультанты ориентированы на построение прочных отношений. Как было сказано в первой главе работы, зачастую довольные заказчики советуют

компанию своим партнерам и т.д., обеспечивая прибыль таким организациями, что отражается также на бонусах консультантов.

5. Индивидуальный подход к каждому заказчику проектов. Таким образом, консультанты прорабатывают специальные индивидуальные схемы для каждого клиента и каждой организации в отдельности. Консультанты учитывают размер организации, количество сотрудников, сферу деятельности, образование и другие статистические данные по персоналу, разрабатывают свои проекты и наработки, постоянно консультируясь с заказчиком.

6. Сопровождение заказчика на всех этапах проекта. Таким образом, консультанты сопровождают заказчика на всех этапах найма, а именно набор претендентов, отбор персонала, и найм.

7. Поэтапное осуществление контроля за процессом работы. Для данной особенности имеются не только сми консультанты, но и менеджеры проектов, а также и директора. Которые контролируют процесс работы консультантов. По результатам проверок консультанты получают бонусы или же выговоры, что отражается на доходах работников и общей мотивации в целом.

8. Конфиденциальность. Консультанты подписывают договор. Таким образом, заказчик может быть уверен в том, что его требования к аудиту или потенциальному сотруднику останутся в тайне.

Хэдхантинг (headhunting) – это процесс нахождения подходящего кандидата, при этом поиском данные специалисты могут заниматься не только на биржах труда, в интернете и агентствах, но и у конкурентов.

Работая со специалистами экстра-класса, хэд-хантер и сам должен быть профессионалом. Только тогда возможен разговор на равных и с заказчиком, и с кандидатом. «Охотники» — зрелые люди, которые адекватно оценивают окружающий мир и себя в нем. Они не питают иллюзий, не имеют жестких психологических установок и предубеждений. И в любой ситуации сохраняют спокойствие и оптимизм. Такая стрессоустойчивость просто необходима: им приходится сталкиваться со множеством отказов. А еще хантер обязательно должен обладать системным мышлением, умением проанализировать

информацию и сделать верный вывод. В то же время требуется исключительная интуиция, помогающая сориентироваться в любой сложной ситуации. Плюс коммуникабельность и талант психолога. Наконец, нужно быть смелым, напористым, волевым. [16]

Таким образом, организация сама может выбрать себе методы, источники и способы найма, так как с каждым годом они только расширяются.

1.3. Основные этапы работы по найму персонала

Для закрытия открытой вакансии квалифицированным специалистом, максимально подходящим под требования к должности, должна быть проделана серьезная работа отделом по персоналу. Рассмотрим в общем виде основные этапы, которые необходимо пройти для найма необходимого сотрудника. Данные этапы схематично представлены на рисунке 7.

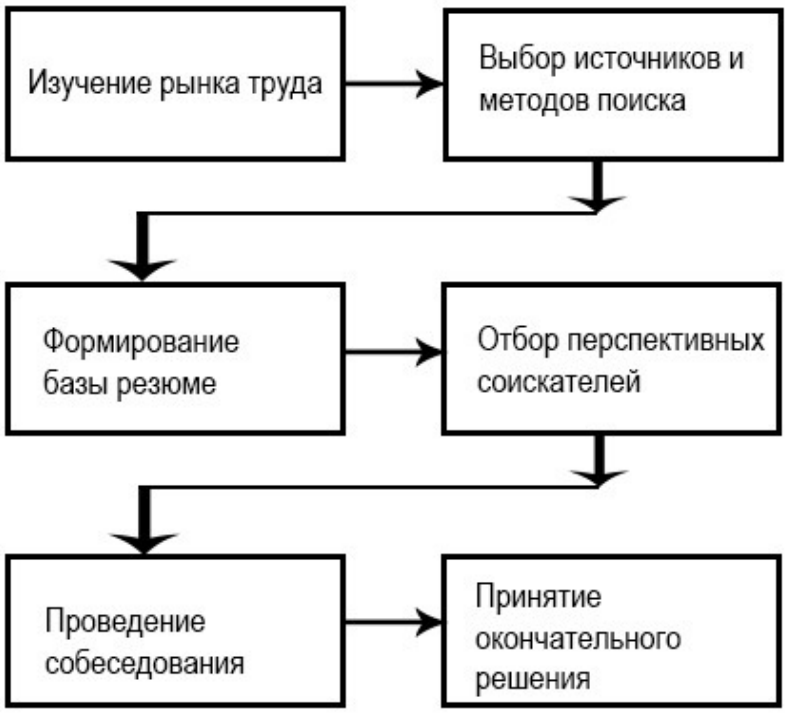


Рисунок 7. Этапы работы по найму персонала[17]

[16] Чуланова О.Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие / О.Л. Чуланова - М.: Инфра-М, 2017. - с.75

[17] Составлено автором работы

Как видно на рисунке 4 все этапы по найму персонала в общем виде можно представить следующим образом:

1. Изучение рынка труда;
2. Выбор источников и методов поиска;
3. Формирование базы резюме;
4. Отбор перспективных соискателей;
5. Проведение собеседования;
6. Принятие окончательного решения;

Изучение рынка труда. На данном этапе отделу кадров необходимо изучить рынок труда с целью получения актуальной информации о динамике рынка в данный момент времени и наличии возможных проблем с наймом необходимого персонала. Изучение рынка включает анализ спроса и предложения вакансий определенных профессий, информацию о средней заработной плате по рынку и у конкурентов, а также информации о предлагаемых и требуемых условиях труда.

Выбор источников и методов поиска. Персонал, отвечающий максимальному числу требований, в современных условиях развития рынка труда найти не так сложно, как грамотно оценить соответствие заявленных навыков, умений и компетенций требованиям открытой вакансии. Каждый специалист по отбору персонала имеет свой профессиональный арсенал инструментов и алгоритм действий для оценки кандидата.

Формирование базы резюме. Каждый найм персонала обязательно сопровождается формированием собственной базы резюме. Помимо необходимых профессиональных компетенций данная база содержит информацию об уровне образования, опыте работы, семейном положении и так далее. Опытные специалисты кадрового отдела способны при беглом взгляде на анкету соискателя сделать выводы о способностях кандидата. Тут играют роль множество нюансов от грамотности речи, форматирования текста резюме до полноты и последовательности его заполнения.

Отбор перспективных соискателей. После формирования базы кандидатов

целесообразно по телефону произвести предварительную беседу для целей уменьшения числа приглашенных в дальнейшем на собеседование кандидатов. Необходимо оценить реальную готовность кандидата сменить работу, если он уже где-то работает. Рассказать обо всех нюансах должности, на которую происходит поиск сотрудника. Также необходимо уточнить у кандидата ту информацию, которая плохо или не полностью представлена в резюме. Данный этап позволяет получить первичное представление о человеке, его грамотности и манере общения.

Проведение собеседования. Данный этап в каждой организации происходит по разным алгоритмам, многое зависит от специфики деятельности организации и должности. В ряде случаев кандидаты проходят предварительно разработанное тестирование. На данном этапе часто кандидаты заполняют анкеты, предварительные опросные листы, проходят психологическое тестирование. Стоит отметить, что опытный специалист отдела кадров не станет проводить шаблонное собеседование с кандидатом, так как каждый человек индивидуален и обладает различными личностными качествами. Данный этап подробнее рассмотрим ниже.

Принятие окончательного решения. После прохождения всех необходимых тестов, интервью и собеседований отбираются резюме тех кандидатов, которые потенциально подходят на должность. Специалист кадровой службы передает информацию руководителю с определенными рекомендациями и пометками. Может быть проведено дополнительное собеседование. На данном этапе принимается решение о приеме человека на работу.

Сегодня из тысяч кандидатов довольно сложно выбрать Фортального или лучшего. Это и обуславливает важность и значимость работы отдела по управлению персоналом.

Следует отметить, что отбор персонала в каждой организации осуществляется по своему методу, со своими выбранными этапами. Набор кандидатов является основой для этапа отбора будущих сотрудников

организации. Содержание этапа отбора во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат.

В общем виде процесс отбора персонала может быть представлен схемой, изображенной на рисунке 8. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

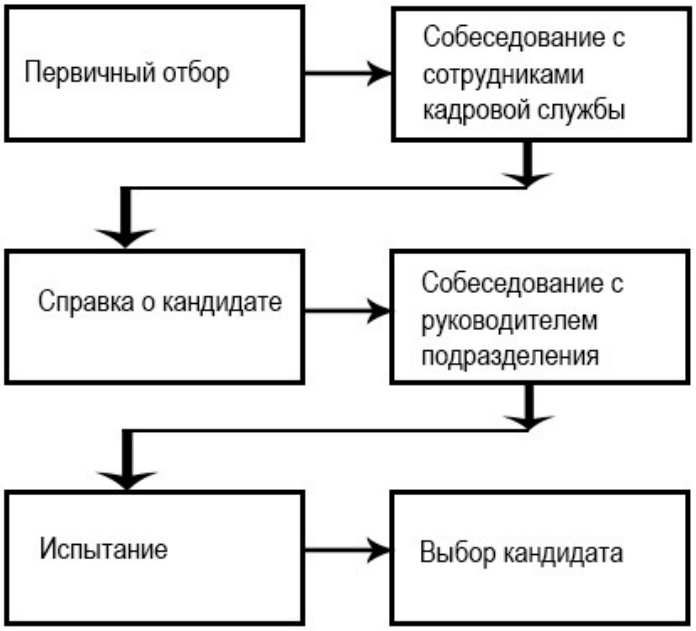


Рисунок 8. Типичный процесс отбора персонала в организацию[18]

После рассмотрения основных этапов работы по найму персонала, рассмотрим типичный процесс отбора персонала в организацию. Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее

[18] Составлено автором работы

распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

Стоит отметить, что тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих компаний. Его часто используют корпорации, государственные учреждения и общественные организации.

Преимущества тестирования состоят главным образом в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов[19]:

- на профессиональные знания и навыки;
- на уровень развития интеллекта и других способностей;
- на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

На этапе собеседования с сотрудником кадровой службы проводится индивидуальное собеседование. Целью собеседований является оценка степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в

[19] Дейнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие. / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. — Издательство: Академия Естествознания, 2009. – с.56

организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

- один представитель организации встречается с одним кандидатом;
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом;
- несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации.

Набор кадров – это процедуры массового привлечения на работу претендентов на вакантные должности в любую организацию. Процесс набора кадров включает в себя:

- общий анализ текущей и перспективной потребности в кадрах;
- формулирование требований к персоналу путем составления профессиограмм на основе анализа работ, рабочих мест, должностей, описания

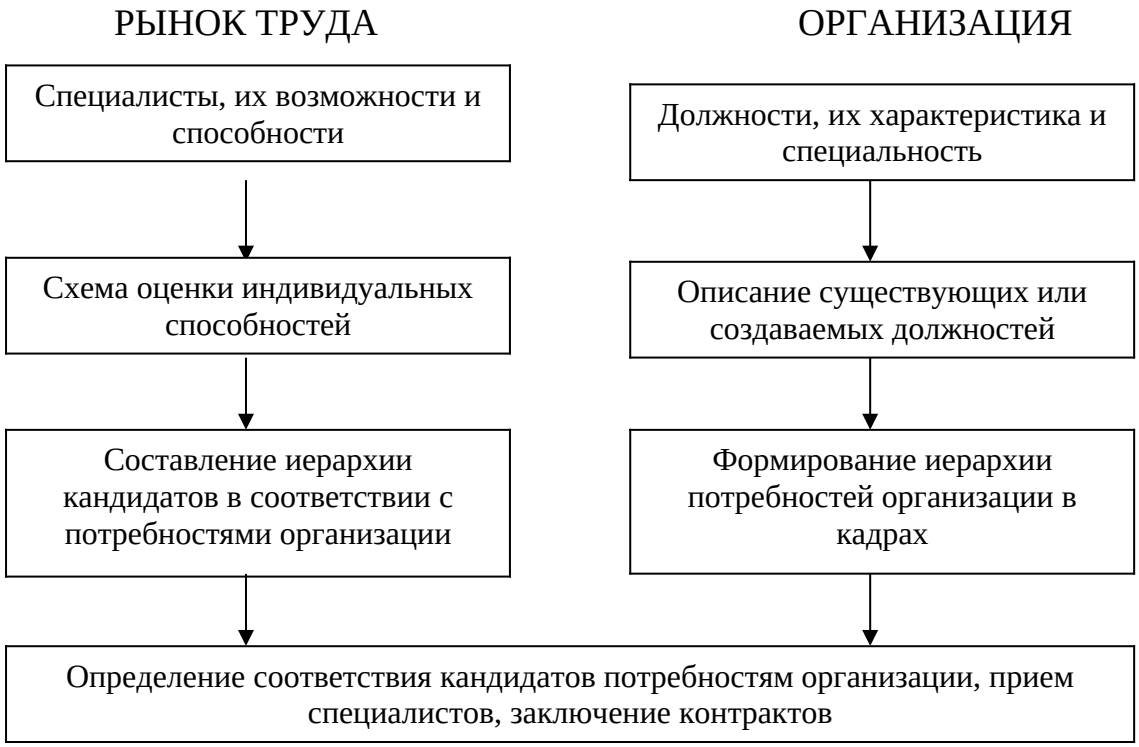
этих работ;

- определение сроков и условий набора с указанием основных источников отбора кандидатов;
- выбор методик оценки и отбора персонала.

Найм – это ряд действий, направленных на привлечение претендентов на вакантные должности, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, сформулированных менеджментом организации.

Профессиональный отбор и прием на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Рассмотрим схему найма персонала, представленную на рисунке 9.

Прием на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штатов претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.[20]



[20] Руденко А.М., Котлярова В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова - М.: Феникс, 2017. - с. 150.

Рисунок 9. Схема найма персонала[21]

При подборе сотрудников в организацию составляется план подбора. Это основной отчетный документ группы подбора персонала. В графы вводятся имя менеджера, вакансия, подразделение, руководитель, дата заявки, срок закрытия вакансии, количество просмотренных резюме, источник найма и в лучшем случае фамилия утвержденного кандидата. Как правило, ведет его менеджер по подбору, контролирует руководитель группы. Ведение плана в режиме on-line позволяет предоставлять по первому запросу информацию об открытых и закрытых вакансиях, количестве вакансий в подразделениях.[22]

Не секрет, что за последнее время перед отделами персонала все чаще стоит вопрос подбора не «готовых» специалистов на вакантную должность, а поиск на рынке труда кандидатов с определенными личными качествами. Сегодня требования по многим специальностям звучат именно как перечень общих компетентностей и умений кандидата.[23]

У менеджера по подбору персонала крупной компании, которая развивается хорошими темпами и имеет текучесть кадров со всеми вытекающими из этого последствиями, обычный объем работы – не менее 10-20 вакансий одновременно.

У работника кадровой службы может не быть возможности выделить на собеседование с кандидатами более 5-10 минут, иногда даже минуты. Например, когда текущих вакансий в найме столько, что собеседования проводятся только с кандидатами на топ-позиции.[24]

Для облегчения работы специалиста отдела по работе с персоналом в качестве документов, содержащих информацию о соискателях, используются

---

[21] Савинцева Г.А. Системная оценка кандидатов на основе заполнения кандидатами типовых анкет работодателя. / Г.А. Савинцева // Управление персоналом. - 2008. - №5. - С. 9

[22] Руденко А.М., Котлярова В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова - М.: Феникс, 2017. – с. 154

[23] Румынина Л.А., Ларионова Т.М. Документационное обеспечение управления персоналом: Учебное пособие / Л.А. Румынина, Т.М. Ларионова - М.: Форум, 2016. - с. 81.

[24] Савинцева Г.А. Системная оценка кандидатов на основе заполнения кандидатами типовых анкет работодателя. / Г.А. Савинцева // Управление персоналом. - 2008. - №5. - С. 9

резюме и анкеты. При поступлении на работу будущего сотрудника просят составить и принести резюме. В крупных фирмах форма резюме уже разработана и помещена на официальном web-сайте. Ее необходимо заполнить и отослать менеджеру по работе с персоналом.

При положительном варианте рассмотрения резюме соискателя просят прийти в офис и заполнить анкету. Формы анкет также заранее разрабатываются отделом по работе с персоналом.[25]

Отбор персонала в каждой организации осуществляется по своему методу, со своими выбранными этапами и технологиями. Также имеется и свой список документов, которые необходимо предоставить соискателю в конкретной должности.

Необходимо отметить, что перед тем, как начать процесс найма работника, сотрудники отдела по работе с персоналом должны обладать знаниями по законодательным актам и методическим рекомендациям, с помощью которых они будут осуществлять данный найм.

Законодательной и нормативной базой для формирования функции найма в организации являются Трудовой кодекс РФ, федеральные законы в сфере труда, подзаконные акты, Общероссийские классификаторы и др.

Трудовой кодекс Российской Федерации регулирует трудовые отношения работника с предприятием. На основании статей кодекса на предприятии должен быть составлен и регламентирован единый для каждой организации порядок оформления приема, увольнения и перевода работников.[26]

Трудовой кодекс РФ устанавливает требования к содержанию важнейших документов по персоналу – правилам внутреннего трудового распорядка, коллективному, трудовому и ученическому договорам, кадровым приказам. Он определяет содержание и порядок реализации кадровых процедур

---

[25] Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие для бакалавриата / Шапиро С.А., Шатаева О.В. - М.: КноРус, 2016. - с. 99.

[26] Данилина Е.И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавриата / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова - М.: Дашков и К°, 2017 - с. 164

– прием, аттестация, перевод, аттестация, перевод, предоставление отпуска, командирование и др. Нормы Трудового кодекса РФ играют важнейшую роль при разрешении трудовых конфликтов. В целом, знание положений и норм Трудового кодекса является обязательным для кадрового работника.

Необходимо уделить внимание и общероссийским классификаторам. Классификаторы предоставляют собой нормативные документы, содержащие перечень объектов и их кадровые обозначения. По статусу они соответствуют стандартам. Широкое применение классификаторов связано с развитием электронного обмена информацией, автоматизацией обработки информации. Общероссийские и локальные классификаторы играют важную роль в работе с кадровой информацией. Коды классификаторов обеспечивают представление информации в компактной форме, удобной для автоматизированной обработки.

Указ Президента РФ "Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера" от 6 марта 1997 г. N 188 (ред. от 13.07.2015) также следует отнести к немаловажному источнику, так как в нем указана, к примеру, информация, которую можно требовать у соискателя, и информация, которую он вправе не предоставлять[27].

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 (ОКПДТР), принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 года №367[28]. В данном документе содержится информация о названиях должностей, на которые нужно искать работников, и расписываются функции работников, а также требования к знаниям и умениям сотрудников.

---

[27] Указ Президента РФ "Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера" от 6 марта 1997 г. N 188 (ред. от 13.07.2015) [Электронный ресурс] – режим доступа URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13532/ (дата обращения 05.01.2019)

[28] Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 (ОКПДТР), принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 года №367 (ред. от 19.06.2012) [Электронный ресурс] – режим доступа URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58964/ (дата обращения: 05.01.2019)

Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»[29] регулирует отношения при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации, при применении информационных технологий, а также при обеспечении защиты информации, за исключением отношений в области охраны результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации.

Постановление Правительства РФ «О трудовых книжках»[30] подробно рассматривает, а также регламентирует основные правила по оформлению и ведению основного документа о трудовой деятельности работника предприятия, а именно трудовой книжки.

Таким образом, профессиональный отбор и прием на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Прием на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места.

Отбор персонала в каждой организации осуществляется по своему методу, со своими выбранными этапами и технологиями. Также имеется и свой список документов, которые необходимо предоставить соискателю в конкретной должности.

Выводы по главе 1

Управление персоналом - вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

---

[29] Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" № 149-ФЗ от 27 июля 2006 г. (ред. от 18.06.2017) [Электронный ресурс] – режим доступа URL: http://base.garant.ru/12148555/ (дата обращения 07.01.2019)

[30] Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 (ред. от 25.03.2013) "О трудовых книжках" (вместе с "Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей") [Электронный ресурс] – режим доступа URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41888/ (дата обращения 07.01.2019)

Понятие «управление персоналом (кадрами)» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами».

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии.

Сущность управления персоналом заключается в воздействии с помощью различных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования рабочей силы в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников. Для того чтобы увидеть сущность управления персоналом в конкретной организации, необходимо изучить ее цели и задачи.

Профессиональный отбор и прием на работу являются необходимыми составляющими управления персоналом. Прием на работу предусматривает ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места.

Перед тем, как начать процесс найма работника, сотрудники отдела по работе с персоналом должны обладать знаниями по законодательным актам и методическим рекомендациям, с помощью которых они будут осуществлять данный найм.

Организация сама может выбрать себе методы, источники и способы найма, так как с каждым годом они только расширяются.

Отбор персонала в каждой организации осуществляется по своему методу, со своими выбранными этапами и технологиями. Также имеется и свой список документов, которые необходимо предоставить соискателю в конкретной должности.

Все этапы по найму персонала в общем виде можно представить следующим образом:

1. Изучение рынка труда;
2. Выбор источников и методов поиска;
3. Формирование базы резюме;

4. Отбор перспективных соискателей;
5. Проведение собеседования;
6. Принятие окончательного решения;

Глава 2. Анализ методов отбора персонала в ООО «Форта»

2.1. Общая характеристика деятельности ООО «Форта»

Компания ООО «Форта» работает на рынке офтальмологических услуг и продаже товаров для коррекции зрения. Компания ведет свою деятельность с 2005 года и завоевала львиную долю рынка города Дмитров. На данный момент компания планирует освоить новый для себя рынок стоматологических услуг и товаров в Москве. В 2015 году произошла перерегистрация компании. Таким образом ООО «Форта» зарегистрирована 9 июня 2015 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве.

Руководителем организации является генеральный директор Вангулова Татьяна Михайловна. Юридический адрес ООО «Форта» - 107023, город Москва, Суворовская улица, дом 7. Общество с ограниченной ответственностью «ФОРТА» имеет следующие реквизиты ИНН 7718220781, ОГРН 1157746515959, ОКПО 45901019.

Офтальмологический центр ФОРТА начал свою работу в далеком 2005 году. Представляет собой прекрасно оборудованное медицинское учреждение замкнутого цикла, позволяющее получить полный спектр услуг по диагностике, лечению и оптике. А также дает возможность своим клиентам приобрести необходимые товары для коррекции зрения.

Офтальмологический центр «Форта» предоставляет самые современные методики и действительно качественные услуги. В офтальмологическом центре

«Форта» работает высококвалифицированный медицинский персонал, профессиональный уровень которых подтверждается специализированными сертификатами.

Организационно-правовая форма компании – Общество с ограниченной ответственностью.

Целью деятельности ООО «Форта» является оказание медицинских услуг, производство продукции, выполнение работ и оказание услуг для удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли с целью распределения ее между участниками Общества. Финансовый год Общества начинается 1 января и заканчивается 31 декабря.

ООО «Форта» - организация, специализирующаяся на продаже качественных и проверенных изделий для коррекции зрения, так же предоставляются консультационные и медицинские услуги со стороны квалифицированных специалистов. Торговая деятельность организована через сеть салонов оптики «Smart-Vision». Организация ООО «Форта» находится в стадии активного роста.

ООО «Форта» создано без ограничения срока его деятельности, является добровольным объединением граждан на основе членства для совместной производственной и иной, не запрещающей законом хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанным на их личном трудовом участии и объединении его Членами Общества имущественных паевых взносов.

ООО «Форта» активно продвигается на региональных рынках, таких как Северо-Западный регион, так и в других Федеральных округах. Стратегия, выбранная руководством ООО «Форта» — это стратегия претендента на лидерство.

Компания тесно сотрудничает со многими оптовыми компаниями Франции, Германии, Италии, Японии и Кореи. Имеет также длительную, успешную историю партнерства с такими известными в сфере оптики фирмами,

как Rodenstock, Essilor, Shamir, Tokai, Johnson & Johnson, Ciba Vision и многие другие.

Проведем анализ основных показателей деятельности ООО «Форта» (таблица 2).

Таблица 2

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Форта» за 2016-2017 годы

Показатель	**2016 г.**	**2017 г.**	**Отклонение**	**Темп роста, %**
Среднегодовая стоимость основных средств	139040	183119,5	44079,5	131,7
Выручка от продажи	39183	64003	24820	163,3
Себестоимость продаж	33653	52669	19016	156,5
Коммерческие расходы	6682	8097	1415	121,2
Прибыль от продаж	(1152)	3237	4389	(281,0)
Среднегодовой размер денежных средств	12908	23790	10882	184,3
Среднегодовая стоимость запасов	21571,5	23642,5	2071	109,6
Фондоотдача, руб. (2/1)	0,28	0,35	0,07	125,0
Уровень управленческих расходов, % ((3+4)/2*100)	17,05	12,65	(4,4)	74,2
Рентабельность продаж, % (5/2*100)	(2,94)	5,06	8	(172,1)
Оборачиваемость денежных средств, раз (2/6)	3,04	2,69	(0,35)	88,5
Оборачиваемость запасов, раз (2/8)	1,82	2,71	0,89	148,9

На рисунке 10 представлена динамика основных финансовых показателей компании.

Выручка от продажи ООО «Форта» возросла в 2017 году на 24820 тыс.руб., или на 63,3%. При этом среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 44079,5 тыс.руб., или на 31,7%. Меньшее повышение среднегодовой стоимости основных фондов по сравнению с приростом выручки (соответственно 131,7% <163,3%) говорит о росте эффективности их использования.

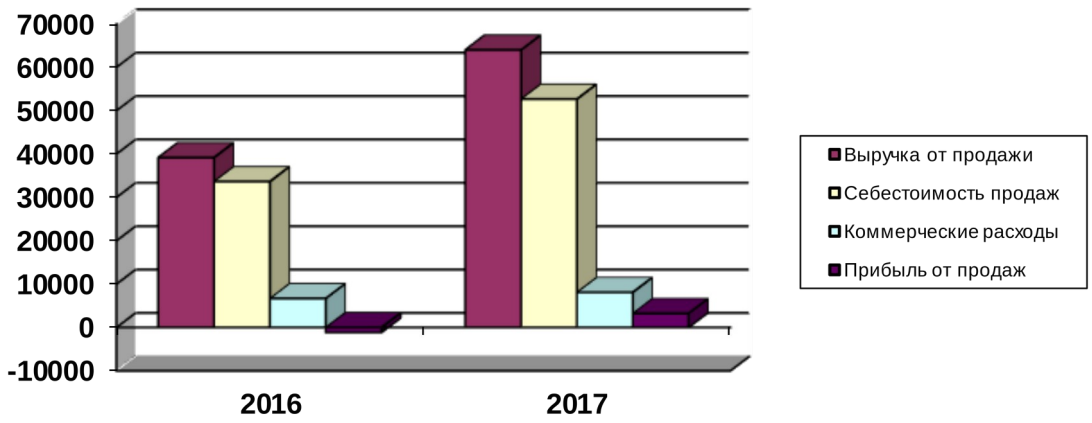


Рисунок 10. Динамика основных финансовых показателей ООО «Форта»

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи. В 2017 году она составила 0,35 руб., что больше показателя прошлого года на 0,07 руб., или на 25%. Следовательно, с каждого рубля, вложенного в основные фонды, стало «отдаваться» больше средств в виде выручки. Это говорит о повышении эффективности использования основных фондов.

Коммерческие расходы составили в 2017 году 8097 тыс.руб., что выше показателя прошлого года на 1415 тыс.руб., или на 21,2%. То есть налицо перерасход коммерческих расходов в абсолютной сумме. В % к обороту уровень расходов снизился на 4,4% и составил 12,65%. Следовательно, можно сделать вывод об эффективном расходовании средств предприятия.

Прибыль от продаж была равной в 2017 году 3237 тыс.руб., что выше показателя 2016 года на 4389 тыс.руб. (в 2015 году был убыток от продаж). Прирост прибыли выражается в повышении рентабельности продаж на 8%,

которая составила в 2016 году 5,06%. Следовательно, каждые 100 руб. выручки стали в себе содержать больше прибыли, что свидетельствует о повышении эффективности и конкурентоспособности деятельности ООО «Форта».

Среднегодовой размер денежных средств составил в 2017 году 23790 тыс.руб., что выше показателя прошлого года на 10882 тыс.руб., или на 84,3%. Однако при этом отрицательно оценивается уменьшение скорости оборота денежных активов на 0,35 раза, или на 11,5%, она составила 2,69 раза. Следовательно, медленнее стали обновляться денежные средства на предприятии, что не приносит ему дополнительную выручку и прибыль.

Среднегодовая стоимость запасов в 2017 году составила 23642,5 тыс.руб., что больше показателя 2016 года на 2071 тыс.руб., или на 9,6%. Меньший рост запасов по сравнению с ростом выручки (соответственно (109,6% <163,3%) привел к повышению количества оборотов запасов в отчетном периоде на 0,89 раза, или на 48,9%.

Скорость обращения запасов составила 2,71 раза. Быстрее обновляются запасы, что приносит дополнительную сумму выручки и прибыли.

В целом, можно характеризовать ООО «Форта» как перспективный субъект хозяйствования.

Необходимо проанализировать показатели рентабельности ООО «Форта» за 2016-2017 годы (таблица 3).

Таблица 3

Анализ рентабельности ООО «Форта» за 2016-2017 годы

Показатели	**2016 год**	**2017 год**	**Отклонение**	**Динамика, %**
1. Прибыль от продаж	(1152)	3237	4389	(281,0)
2. Прибыль до налогообложения	221	2013	1791	910,4
3. Среднегодовая стоимость собственного капитала	164669	204640	39971	124,3
4. Рентабельность собственного капитала, % (2/3*100)	0,13	0,98	0,85	-
5. Выручка от продажи (нетто)	39183	64003	24820	163,3
6. Рентабельность продаж, % (1/5*100)	(2,94)	5,06	8,00	-
7. Среднегодовая стоимость основного и оборотного капитала	208178	295385,5	87207,5	141,9

8. Рентабельность основного и оборотного капитала (общая), % (2/7*100)	0,11	0,68	0,57	-

Анализ показал, что рентабельность основного и оборотного капитала ООО «Форта» в 2017 году возросла на 0,57%, что говорит о большей отдачи со 100 тыс.руб. используемых хозяйственных средств: основных фондов и оборотного капитала.

Увеличение среднегодовой суммы основного и оборотного капитала в отчетном периоде на 87207,5 тыс.руб., или на 41,9%, привело к уменьшению показателя общей рентабельности на 0,04%, расчет показателя общей рентабельности производится по формуле:

$$Кор = \left[\frac{ПР}{В}\right] * 100\% \qquad (1)$$

где

Кор – Коэффициент общей рентабельности,

ПР – прибыль (убыток) до налогообложения,

В – выручка.

Таким образом, произведём расчет отклонения показателя общей рентабельности:

$$\left[\frac{221}{295385,5} * 100\right] - \left[\frac{221}{208178} * 100\right] = 0,04\%.$$

Рост прибыли до налогообложения ООО «Форта» против 2016 года на 1791 тыс.руб., или более чем в 9 раз, повлек за собой повышение общей рентабельности Общества на 0,61% (0,57-(-0,04). Следовательно, на повышение общей рентабельности основное влияние оказало увеличение прибыли до налогообложения.

Рентабельность продаж возросла в 2017 году по сравнению с прошлым годом на 8 процентных пункта.

Коэффициент рентабельности продаж рассчитывается по формуле:

$$Крп = \left[\frac{ПП}{В}\right] * 100\% \qquad (2)$$

где

Крп – Коэффициент рентабельности продаж,

ПП – прибыль (убыток) от продаж,

В – выручка (нетто) от продаж.

Рост выручки от продажи в отчетном периоде на 24820 тыс.руб., или на 63,3%, привел к увеличению рентабельности продаж на 1,14%, расчет:

$$\left[\frac{(-1152)}{64003}*100\right] - \left[\frac{(-1152)}{39183}*100\right] = 1{,}14\%.$$

При этом увеличение прибыли от продаж против прошлого периода на 4389 тыс.руб., позволило возрасти рентабельности продаж на 6,86% (8,00-1,14), что в конечном итоге и повлияло на общее изменение показателя.

В 2017 г. произошло увеличение отдачи со 100 тыс.руб. собственного капитала. Так, рентабельность собственного капитала возросла в отчетном периоде на 0,85% против 2016 года.

Увеличение суммы собственного капитала в 2017 году против прошлого года на 39971 тыс. руб., или на 24,3%, привело к снижению этого показателя на 0,02%.

Расчет рентабельности собственного капитала производится по формуле:

$$Рск = \left[\frac{Пч}{Кс}\right]*100\% \qquad (3)$$

где

Рск – рентабельность собственного капитала,

Пч – прибыль до налогообложения,

Кс – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Произведем расчеты:

$$\left[\frac{221}{204640}*100\right] - \left[\frac{221}{164669}*100\right] = 0.02\%.$$

Также увеличение суммы прибыли до налогообложения повлекло за собой повышение рентабельности собственного капитала против прошлого года на 0,87%.

$$\left[\frac{2013}{204640}*100 - \frac{221}{204640}*100\right] = 0{,}87\%.$$

Следовательно, основное влияние на увеличение рентабельности собственного капитала оказало увеличение суммы прибыли до налогообложения в отчетном периоде, что является фактом положительным.

Высший орган ООО «Форта» - общее собрание его участников. Организационная структура ООО «Форта» линейно-функционального типа (рисунок 11).

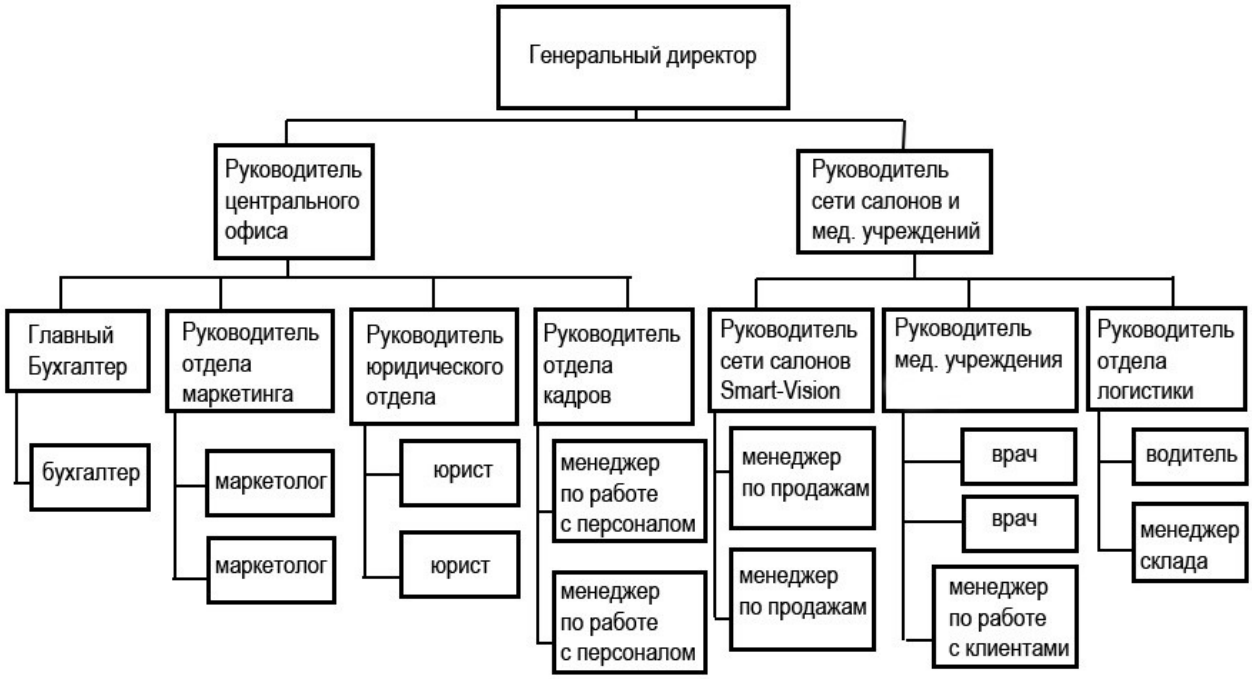


Рисунок 11. Организационная структура ООО «Форта»[31]

Функциональное разделение предполагает обособление отдельных функций и выделение работников ООО «Форта» для их выполнения. Оно предусматривает наиболее целесообразную расстановку работников для выполнения функциональных операций, четкое определение функциональных обязанностей каждого работника.

Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества. Общее собрание участников Общества может быть очередным и

[31] Составлено автором работы

внеочередным. Все участники Общества имеют право присутствовать на общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый участник Общества имеет на общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества.

Общее собрание участников (годовое) проводится один раз в год не позднее чем через три месяца после окончания хозяйственного года. Дата проведения собрания устанавливается генеральным директором Общества. Генеральный директор осуществляет созыв собрания в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации и Уставом Общества.

Генеральный директор:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки.
- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия.
- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.
- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Законом и настоящим Уставом к компетенции общего собрания участников Общества.

Отдел кадров представляет собой самостоятельное структурное подразделение организации, главными направлениями деятельности которого являются:

- осуществление работы по подбору, расстановке и использованию рабочих и специалистов;
- формирование стабильно работающего трудового коллектива;
- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров.

Функциональные обязанности в области кадровой работы заключаются в следующем:

- разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития конкретной организации;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством РФ;
- учет личного состава;
- хранение и заполнение трудовых книжек, ведение документации по делопроизводству;
- контроль за исполнением руководителями подразделений приказов и распоряжений по работе с личным составом;
- изучение движения кадров, анализ текучести кадров, разработка мероприятий по ее устранению;
- анализ состава, деловых качеств специалистов организации с целью их рационального использования;
- создание условий для повышения образовательного и квалификационного уровня специалистов;

Бухгалтерия является структурным подразделением предприятия и подчиняется Главному бухгалтеру в соответствии с организационной структурой предприятия и приказом Генерального директора.

Основные задачи бухгалтерии:

- ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- формирование и сдача бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- взаимодействие с государственными налоговыми и иными органами в пределах своей компетенции.
- взаимодействие с контрагентами и финансовыми организациями в пределах своей компетенции.

- осуществление платежей в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами предприятия.

- налоговое планирование. Мониторинг актуальных законодательных и нормативных документов.

После рассмотрения организационной структуры компании и анализа её основных экономических показателей перейдем к оценке действующего персонала компании.

2.2. Оценка действующего персонала ООО «Форта»

Управлением персоналом в ООО «Форта» занимается отдел кадров, который входит в организационную структуру организации. В отдел кадров входят: начальник отдела кадров, специалист по кадрам, инженер по технике безопасности и менеджер по персоналу.

Штатное расписание представлено в таблице 4.

Таблица 4

Штатное расписание ООО «Форта»

Наименование штатной единицы	Шт.ед.
Генеральный директор	1
Коммерческий директор	1
Начальник отдела кадров	1
Специалист по кадрам	2
Инженер по ТБ	1
Менеджер по персоналу	1
Начальник отдела маркетинга	1
Специалист по маркетингу	2
Специалист по рекламе	1
Начальник юридического отдела	1
Юрист	2
Специалист по договорам	1
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	2
Начальник склада	1
Работник склада	4
Управляющий салоном оптики	42
Менеджер салона оптики	84
Продавец-консультант	168
Врач-офтольмолог	42
Техник-оптик	42
Оптометрист	42
Уборщик помещений	84

Итого	527

Анализ численности персонала представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ численности персонала ООО «Форта»

Категории работников	**годы**						**2017 г. к 2015 г.**	
	2015		2016		2017			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	в %	(+.-)
Среднесписочная численность	524	99,43	523	99,24	519	98,48	99,05	-5
Рабочие и служащие	362	68,69	352	66,79	348	67,05	96,13	-14
Специалисты	121	22,96	125	23,72	132	25,05	109,09	11
Аппарат управления	41	7,78	46	8,73	39	7,51	95,12	-2

Из данных таблицы 5 видим, что среднесписочная численность сотрудников с 2015 г. по 2017 г. составляет более 95%, из них укомплектованность аппарата управления в 2015 г. – 7,78%, в 2015г – 8,73%, 2017 г. – 7,51% от общего числа сотрудников.

Таким образом, согласно штатному расписанию, в 2017 г. не была достигнута полная укомплектованность управляющих кадров (48 человек).

Специалистов, 137 человек по штатному расписанию, в 2015г. их укомплектованность по отношению к общему числу сотрудников составила 22,96%, в 2016г. – 23,72%, в 2017г. - 25,05%, динамика является положительной, но компании на удается набрать полный штат необходимых специалистов.

По штатному расписанию предусмотрено 342 рабочих и служащих. В 2015г. их численность составила 362 человека или 68,69% от среднесписочной численности. В 2016г. – 352 сотрудника или 66,79% от среднесписочной численности. В 2017г. – 348 человек или 67,05% от среднесписочной численности.

Таким образом, динамика рабочих и служащих с 2015г. по 2017г. является отрицательной (-14 человек).

В таблице 6 представлен анализ динамики численности персонала.

Таблица 6

Анализ динамики персонала ООО «Форта»

Показатели	**Годы**			**Изменение, в % 2016 к 2015**	**Изменение, в % 2017 к 2016**
	2015	2016	2017		
Среднесписочная численность работников, чел.	524	523	519	99,81	99,24
Принято, чел.	122	143	105	216,7	283,3
Уволено, всего, чел.	123	147	109	119,51	74,51
в том числе по причине:					
по собственному желанию	123	145	109	117,89	75,17
за нарушения	0	2	0	200	0
Коэффициент текучести	23,6	28	21	118,64	75
Уровень укомплектованности, %	99,43	99,24	98,48		

В 2015г. среднесписочная численность работников составила 524 человека, в 2016г. – 523, в 2017г. – 519. Принято на работу в 2015г. -122 сотрудника, в 2016г. -143, в 2017г. – 105. Количество принимаемых на работу сотрудников меньше количества уволенных, этим и объясняется отрицательная динамика укомплектованности штата сотрудников компании.

Динамика численности персонала представлена в таблице 7.

Таблица 7

Динамика численности ООО «Форта»

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Динамика по годам		
			2015	2016	2017
1.	Численность персонала (среднесписочная)	Чел.	524	523	519
2.	Количество уволенных по собственному желанию и желанию администрации	Чел.	123	147	109

3.	Коэффициент текучести	%	23,6	28	21
4.	Уровень укомплектованности	%	97	95	98

Уровень укомплектованности в 2017 г.: 519/527*100=98%

Рассчитаем динамику уровня текучести по формуле

$$Km = \left[\frac{Чув}{Чссп} \right] * 100\% \qquad (4)$$

где

$К_т$ - коэффициент текучести

$Ч_{ув}$ - численность уволенных по собственному желанию и по решению администрации

$Ч_{ссп}$ - среднесписочная численность персонала

Произведем расчеты:

2015г. - 123/524*100=23,6%

2016г. - 147/523*100=28%

2017г. - 109/519*100=21%

Динамика текучести в наглядном графическом варианте представлена на рисунке 12.

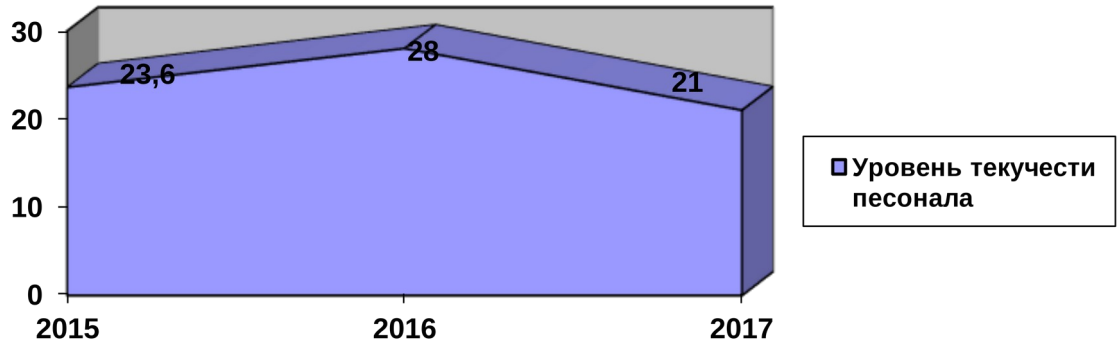


Рисунок 12. Динамика коэффициента текучести персонала ООО «Форта» за 2016-2017 гг. в %

Из диаграммы на рисунке 12 следует, в 2016 г., наблюдается увеличение текучести кадров ООО «Форта» (на 4,4%) и небольшое (1%) уменьшение численности персонала. А в 2017 г. динамика была положительной, текучесть сократилась на 7%.

Рассмотрим трудовой потенциал коллектива ООО «Форта» через динамику качественных и количественных показателей персонала.

Коллектив ООО «Форта» следует разделить на категории:

- **Ау** – аппарат управления, руководители;
- **Сп** – специалисты;
- **Ти** – технические исполнители, рабочие и служащие;

Данные для анализа представлены в таблице 8.

Таблица 8

Качественный анализ персонала ООО «Форта»

Показатель	**2015**			**2016**			**2017**		
	Ау	Сп	Ти	Ау	Сп	Ти	Ау	Сп	Ти
Численность персонала	41	121	362	46	125	352	39	132	348
Средний труд. стаж на предприятии, лет	3,0	2,9	3,0	1,6	2,6	3,3	2,3	2,2	3,6
Числ-ть раб-ков с в/о, %	1,79	9,21	5,23	1,03	11,3	4,53	1,49	21,62	2,4
Числ-ть раб-ков с проф. в/о, %	0,4	2,1	4,03	0,16	4,23	2,14	0,63	4,04	-
Числ-ть раб-ков получ. в/о, %	0,16	7,3	-	0,16	6,81	5,33	-	7,27	4,54
Числ-ть раб-ков с нв/о, %	-	4,36	6,45	-	5,36	6,34	-	2,42	4,01
Числ-ть раб-ков со с/с о., %	-	6,18	6,58	-	5,51	7,16	-	4,63	5,72
Числ-ть раб-ков со с/о, %	-	-	6,3	-	-	3,6	-	-	0,97
Числ-ть раб-ков с нс/о, %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Средний возраст, лет	41,9	36,4	39,1	41,7	37,8	42,3	38,5	28,7	34,2

Количественная динамика численности персонала ООО «Форта» оказала влияние на изменение в квалификационно-должностной структуре персонала.

Основываясь на данных из таблицы 8, соотнося показатели базового года (2015) и периода (2017), возможно сделать следующие выводы: произошло уменьшение руководящего аппарата ООО «Форта» в 0,05 раз, что связано с оптимизацией структуры и пересмотром функциональных обязанностей.

Самые сильные изменения произошли с категорией специалистов ООО «Форта», их стало больше на 11 человек, что дает возможность предположить о потребности в специалистах с профессиональным высшим образованием и готовностью развивать новые направления.

Именно поэтому технических исполнителей стало в ООО «Форта» меньше, 348 человек в 2017г. и 362 сотрудника в 2015г.

Это подтверждают и показатели, касающиеся динамики уровня образования персонала ООО «Форта». Очень сильно изменился образовательный уровень всего коллектива сети, коэффициент образования составил 0,59.

Рассчитывается коэффициент образования следующим образом: берется самый низкий уровень образования, неоконченное высшее, и смотрится отношение текущего года к базовому:

$T_о = To_{2017} / To_{2015.}$

To2017 - 0,55%,

To2015 - 0,95%

Таким образом, индекс образования составил 0,55/0,95=0,59, т.е. уровень образования вырос на столько, насколько уменьшилась численность персонала с самым низким уровнем образования.

Количество работников с низким уровнем образования снизилось с 22% до 17%, возрос приток молодых специалистов со средне-специальным образованием, количество сотрудников с неполным (незаконченным) высшим сократилось на 8%, т.к. увеличилось число сотрудников с высшим образованием.

Средний стаж рассчитывается суммированием стажа каждого сотрудника ООО «Форта» в данной категории и делением на количество человек в категории.

Результаты расчета по категории специалистов ООО «Форта» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Динамика стажа категории специалистов ООО «Форта»

Стаж	**Единица измерения**	**Специалисты**		
		2015	**2016**	**2017**
От 0 до 1 года	Чел.	39	10	48
От 1 до 3 (2)	Чел.	38	70	44
От 3 до 5 лет (4)	Чел.	15	45	40
Более 5 лет (6)	Чел.	29	-	-
Итого средний стаж	лет	2,9	2,6	2,2

2015 г. - (39*1+38*2+15*4+29*6)/121=2,9

2016 г. - (1*10+2*70+4*45)/ 125=2,6

2017 г. - (1*48+2*44+4*40)/132=2,2

Средний возраст рассчитывается на основании возрастных категорий и количества сотрудников в них находящихся, то есть суммированием возраста каждого сотрудника в данной категории и делением на количество человек в категории. Результаты расчета по категории руководители ООО «Форта» представлены в таблице 10.

Таблица 10

Динамика стажа категории руководители ООО «Форта»

Возрастная категория	Единица измерения	Руководители		
		2015	2016	2017
До 30 лет (27)	Чел.	0	1	4
31-40 лет (35)	Чел.	14	14	18
41-50 лет (45)	Чел.	25	30	17
Свыше 50 лет (52)	Чел.	2	1	-
Итого средний возраст	лет	41,9	41,7	38,5

2015 г. - (14*35+25*45+52*2)/41=41,9

2016 г. - (1*27+14*35+30*45+1*52)/ 46=41,7

2017 г. - (4*27+18*35+17*45)/39=38,5

Средний возраст руководителей ООО «Форта» (38,5 лет) и технических исполнителей (34,2 лет) соответствует допустимой норме 35-38 лет, в карьере это этап профессионализма. В этот период уже имеется практический опыт в трудовой деятельности, происходит рост квалификации, появляется желание бороться за достижения и результаты.

Средний возраст специалистов ООО «Форта» (28,7лет) — это период развития основных профессиональных способностей, так называемый этап - достижение успеха. Обычно в этом возрасте строятся краткосрочные планы для достижения профессиональных целей. Очень важно в это время создать для них как можно большее количество профессиональных ситуаций, чтобы развить умение справляться с самыми различными трудностями.

Средний возраст в целом по ООО «Форта» составляет 33,8 лет (стадия достижения успеха), что говорит о недостаточном наличии профессионального опыта, о «реалистичности взглядов» на трудовую деятельность.

Средний возраст коллектива ООО «Форта» рассчитывается на основании возрастных категорий и количества сотрудников в них находящихся), если речь идет по категориям (руководители, специалисты, то весь возраст категории суммируется и делится на имеющуюся в данной категории численность). Возрастной состав персонала организации представлен в таблице 11 и на рисунке 13.

Таблица 11

Возрастной состав персонала ООО «Форта» за 2015-2017гг.

Возрастная категория	Единица измерения	Динамика по годам		
		2015	2016	2017
До 30 лет	Чел.	41	96	128
31-40 лет	Чел.	175	113	116
41-50 лет	Чел.	285	303	262
Свыше 50 лет	Чел.	23	11	13
Итого	Чел	524	523	519

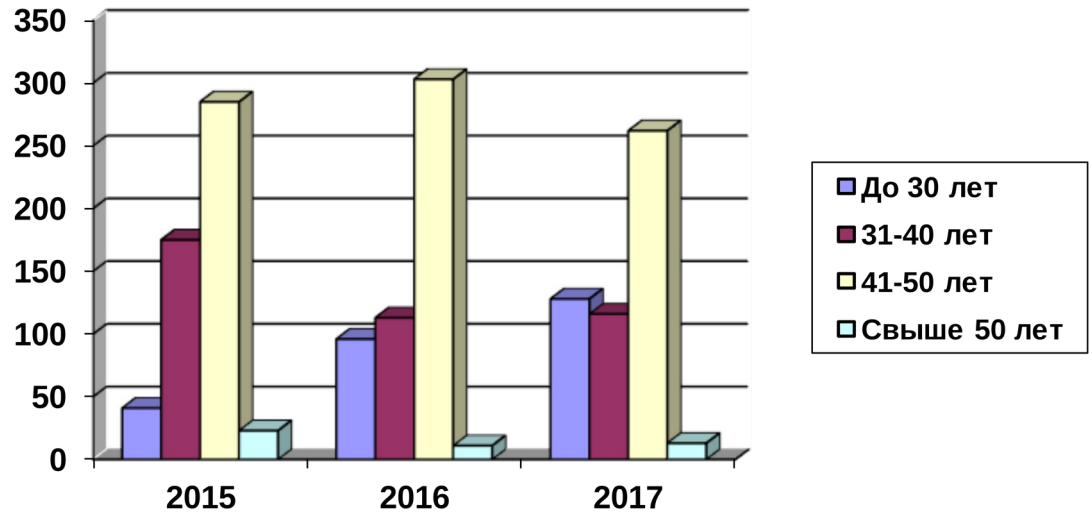


Рисунок 13. Динамика возрастного состава персонала ООО «Форта» за 2015-2017гг.

На приведенном графике видно, что произошло омолаживание коллектива, так как 56% составляют сотрудники от 20 до 37, увеличилась на 6% возрастная категория до 30 лет, осталось всего 11% сотрудников в возрасте после 50.

В силу психологических особенностей данного возраста (20-35 лет), необходима стимулирующая система, которая, поняв амбиции специалиста смогла бы помочь ему разработать план для достижения своей цели, соотнеся ее с целями компании.

Сотрудникам компании при увольнении предлагалось заполнить анкету, чтобы кадровые специалисты и управленческий аппарат получили данные о причинах увольнения сотрудников. Анкета представлена в приложении 1.

Основные причины увольнения персонала ООО «Форта» (рисунок 14):

- не устраивает заработная плата - 29%;
- отсутствие системы обучения и повышения квалификации - 14%;
- отдаленность места жительства – 14%;
- тяжелые условия труда - 11%.

Нужно отметить, что в основном увольняются те работники ООО «Форта», стаж которых до 1 года. Это говорит о сложностях с системой

адаптации и проблемах с обучением и развитием сотрудников, о проблемах в системе стимулирования.

Кадровую политику в ООО «Форта» можно отнести к типу «Реактивная кадровая политика», так как руководство компании осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса. Кадровая служба располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Специалисты отдела кадров ориентированы на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем.



Рисунок 14. Основные причины увольнения сотрудников ООО «Форта»

Таким образом можно отметить, что в качестве значимой причины увольнения является заработная плата. Эту причину указали 29% опрошенных. Тяжелые условия труда (11% всех опрошенных), отдаленность от места работы (14% всех опрошенных) и отсутствие системы повышения квалификации (14% всех опрошенных) судя по полученным данным являются не столь значимыми причинами, по сравнению с заработной платой. Руководству компании стоит обратить внимание на результаты данного опроса и учесть при принятии управленческих решений.

2.3. Анализ методов набора персонала в ООО «Форта»

Для подбора необходимых ООО «Форта» кандидатов на вакантную должность используют два возможных источника (рисунок 15):

а) внутренний источник подбора персонала;

б) внешний источник подбора персонала.

Внутренний источник подбора персонала – это персонал организации.

Предприятие сначала проводит конкурс на замещение вакантных должностей среди своих сотрудников, используя систему должностных уведомлений. Также начальники отделов оповещают своих сотрудников о том, что освободилась та или иная должность.

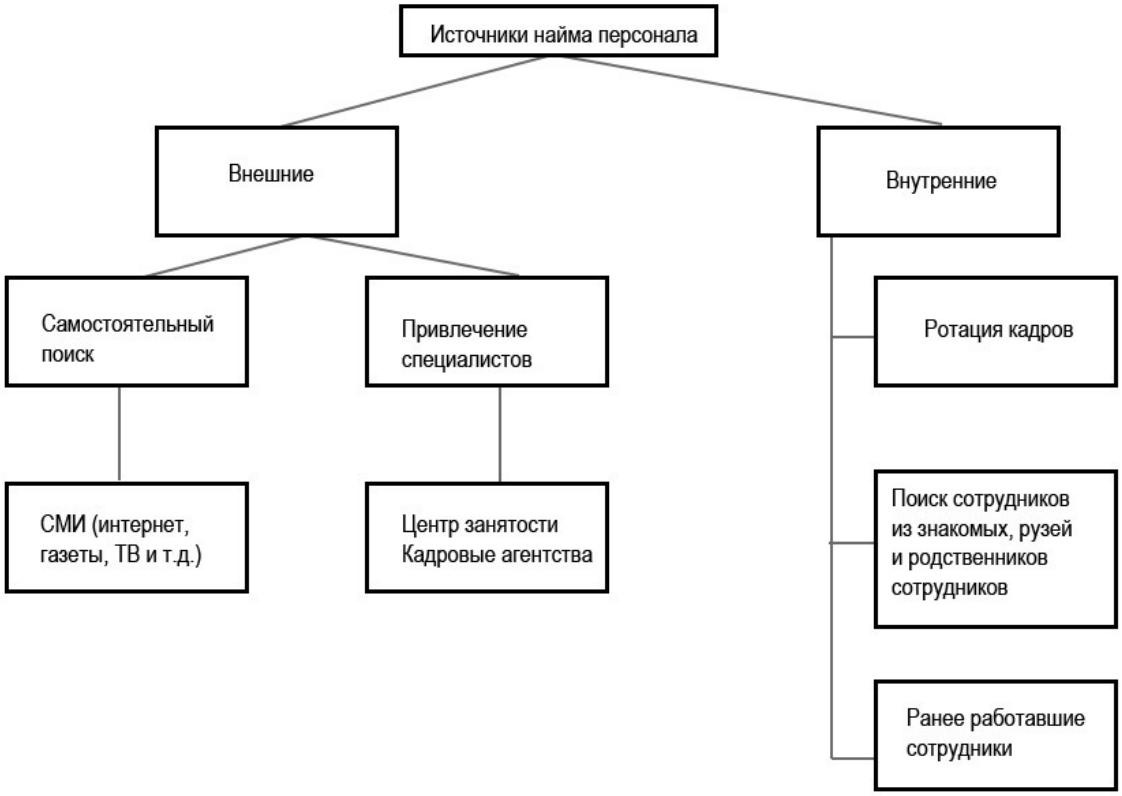


Рисунок 15. Источники найма персонала в ООО «Форта»[32]

Таким образом, к внутренним источникам найма относятся также ротация кадров (которая подразумевает перемещение работника с одной должности на другую для получения новых навыков и умений), также использование резерва кадров (то есть данных о уже работавших работниках).

ООО «Форта» ведет поиск кандидатов на рынке рабочей силы, используя следующие внешние источники:

- центры занятости населения;
- кадровые агентства по подбору персонала;
- самостоятельный поиск работников.

При определении способа подбора персонала в каждом конкретном случае отдел кадров учитывает размер финансовых средств, выделенных на подбор персонала и категорию требуемого специалиста.

[32] Составлено автором работы

Для подбора персонала чаще всего используют средства массовой информации, объявления в газетах и журналах, на сайтах, например, www.job.ru., www.hh.ru. Одним из самых перспективных каналов поиска работников является интернет, так как существует множество специализированных сайтов для подбора персонала. Достоинства и недостатки основных источников найма представлены в таблице 12.

Таблица 12

Достоинства и недостатки основных источников найма

Наименование источников	Достоинства	Недостатки
Агентства по найму	Благодаря агентствам по найму организации получают сотрудника, которого проверяют по всем показателям и многими методами (агентства ориентированы на максимальное удовлетворение потребностей заказчика)	Услуги по найму могут стоить больших денежных сумм
Службы по трудоустройству	Услуги являются бесплатными или по относительно небольшой плате	Выполняя планы могут посоветовать для заказчика не идеальных кандидатов
Профсоюзы	Кандидаты будут подобраны тщательно, и работники профсоюзов могут с легкостью ориентироваться в своей сфере деятельности	Кандидаты могут иметь рекомендации непосредственно от работников профсоюзов, с которыми имеют личное знакомство
Учебные заведения	Заказчики могут наблюдать за кандидатом достаточно долгое время, «растить» профессионала	Нет гарантии. Что выбранный профессионал будет работать на заказчика (или же не уйдет по истечению срока контракта)
СМИ	Объем предложения кандидатов	Данные, указанные в резюме и анкетах, могут быть ложными, и специалист по найму может потратить время на осознаннее этого.

Продолжение таблицы 12

Наименование источников	Достоинства	Недостатки
Рекомендации	Уверенность в кандидате, если рекомендуемое лицо знакомо заказчику	Высокий процент предвзятости мнения (рекомендованные могут быть друзьями, родственниками и т.п.)
«Переманивание» работников конкурента	Изучение кандидата по его показателям	Имеется шанс. Что работник уйдет из компании, которая его переманила. Если найдется еще одна заинтересованная в нем

Рассмотрим процесс найма персонала в ООО «Форта» (рисунок 16).

Процесс отбора и найма персонала на ООО «Форта» проводится в соответствии со стандартной процедурой, а именно в несколько этапов: подготовительный, первичный и вторичный. Все этапы подробно представлены в приложении 2.



Рисунок 16. Этапы найма кандидата в ООО «Форта»[33]

На подготовительном этапе менеджер по персоналу определяет источники отбора кандидата. Далее после набора определенного количества заявок наступает первичный этап отбора, когда кандидаты заполняют анкеты, и проходят собеседование с менеджером по персоналу. Далее принимается решение о найме или отказе. При положительном решении проводится вторичный этап отбора, а именно собеседование с руководителем

[33] Составлено автором работы

соответствующего отдела, в который намеривается наняться соискатель.

Соискатель заполняет анкету, далее проходит собеседование с менеджером по персоналу. После этого происходит анализ собранных данных и вынесение решения по проведению или же не проведению второго этапа отбора кандидата, а именно общения с руководителем подразделения, в которое собирается наняться соискатель.

Если менеджер по персоналу решает, что кандидат достоин пройти во второй этап отбора, то он совершает звонок по его приглашению, если нет, то в письменной или устной форме менеджер по персоналу сообщает непрошедшим первичный этап кандидатам о неудаче.

Положительным моментом является то, что некоторых кандидатов включают в кадровый резерв организации, чтобы затем обратиться к ним, если возникнет такая же вакансия.

На вторичном этапе идет общение с руководителем конкретного подразделения и принимается решение о том, произойдет ли найм сотрудника или нет.

Процесс найма сотрудников в компанию представлен на рисунке 17.

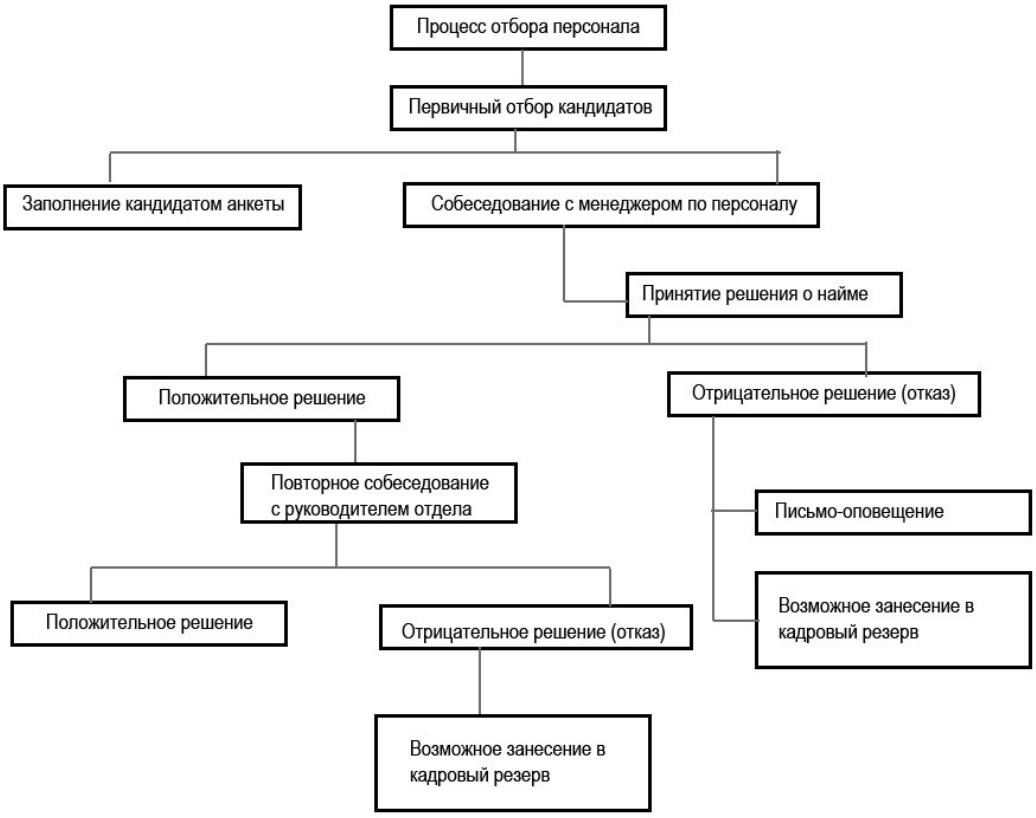


Рисунок 17. Процесс найма и отбора сотрудников в ООО «Форта»

После заполнения анкеты соискателя (приложение 3) сотрудник проходит первичное собеседование, продолжительностью до 30 минут с целью определения соответствия личностных качеств, адекватности соискателя и его внешнего соответствия корпоративной культуре компании. Также целью первичного собеседования является установление соответствие ответов соискателя на вопросы специалиста кадровой службы тому, что он указал в анкете. В случае отказа на данном этапе в приеме на работу соискатель заносится в кадровый резерв или получает письменный отказ на электронную почту или по телефону.

В случае положительного прохода этапа собеседования со специалистом кадровой службы происходит повторное собеседование с непосредственным возможным руководителем соискателя. На данном собеседовании руководитель определяет профессиональные качества соискателя. В случае прохождения собеседования с руководителем принимается решение о принятии соискателя на работу. В ином случае соискатель заносится в кадровый резерв.

В ООО «Форта» постоянно ведется поиск новых форм и методов управления сотрудниками. Кадровая политика организована таким образом, что одновременно с поиском и привлечением в ООО «Форта» новых сотрудников, проводится работа по закреплению уже имеющихся сотрудников, выдвижению из своих рядов специалистов и руководителей, необходимых для развития ООО «Форта».

Процесс отбора кандидатов в ООО «Форта», в общем и целом, является поэтапным, полным и Фортальным. Но, тем не менее, имеются некоторые аспекты, которые усложняют процесс отбора и делают его менее эффективным.

Проведенный анализ позволил выявить четыре основных недостатка по отбору персонала в ООО «Форта», а именно: временной аспект, усложненный процесс отбора, отсутствие информационной системы по работе с кадровыми документами и отсутствие нормативно-методической базы (рисунок 18).



Рисунок 18. Основные недостатки при отборе сотрудников в ООО «Форта»

Проанализируем все недостатки работы по отбору персонала.

Длительный процесс отбора. Для начала обратим внимание на то, что даже на начальном этапе отбора персонала, то есть на этапе размещения вакансии и приглашении кандидата на собеседование и заполнение анкеты, проходит значительное количество времени, а именно до месяца, после чего какие-то процессы по отбору начинают пересматриваться, уточняться запросы на соискателя и проводиться тому подобные действия. Данный процесс может

быть значительно сокращен при создании стройной системы по подготовительному этапу отбора персонала.

Усложненный механизм анализа документов и первичного этапа отбора кандидата. Данный недостаток четко виден, если проанализировать 9 и 10 этапы по процессу отбора персонала (приложение 2). На 9 этапе происходит первичный отбор путем поиска кандидатов, на 10 кандидатами заполняются анкеты и в тот же момент осуществляется собеседование. Тесты, которые теоретически необходимы для анализа данных, фактически не проводятся.

Это является абсолютно неэффективным механизмом по отбору персонала, так как увеличивает время отбора и снижает эффективность из-за излишней траты рабочего времени менеджера по персоналу на общение с потенциально неподходящими кандидатами. Специалистами по управлению персоналом доказано, что можно увеличить КПД при работе с персоналом, если некоторые этапы отбора осуществлять не лично, а по интернету (набор резюме, проверка рекомендаций, заполнение анкет) или телефону. В таблице 13 продемонстрированы 9-й и 10-й этапы отбора персонала.

Таблица 13

9 и 10 Этапы отбора персонала в ООО «Форта»

Схема	Действие	Ответственный	Требования к выполнению, срок или периодичность	Запись
9	Первичный отбор соискателей. Пути поиска кандидатов устанавливаются Ответственным исполнителем самостоятельно.	Менеджер по персоналу	Срок закрытия определяется в соответствии с категориями вакансии I,II,III,IV Если в течение 1 месяца, с учетом всех действий по привлечению, нет откликов от соискателей, условия заявки могут быть пересмотрены совместно с внутренним заказчиком	
10	Заполнение соискателем анкеты.	Менеджер по персоналу	Проверка рекомендаций и документов, подтверждающих	Анкета кандидата

	Собеседование с менеджером по подбору персонала. Профессиональное тестирование		квалификацию.	

Отсутствие методической базы для эффективного процесса отбора персонала.

Во-первых, на практике отсутствуют тесты, которые необходимо проводить по алгоритму работы с персоналом, который указан в документах организации. Уже это является недостатком и зачастую является причиной высокой текучести кадров (молодых специалистов).

Во-вторых, не имеется никакого документа, который бы регламентировал направления по совершенствованию процесса работы с персоналом в целом, а также конкретно по набору и отбору персонала в ООО «Форта».

В-третьих, отсутствует профессиограммы для сотрудников, которые бы облегчили работу по составлению параметров и характеристик соискателей в СМИ, когда размещается новая вакансия.

У менеджера по работе с персоналом также не имеется при себе бланка с качествами сотрудников, который бы значительно облегчил проведение собеседования и дальнейший отбор кандидата, а также предоставление информации руководителю подразделений на втором этапе отбора кандидатов.

Необходимо сказать, что только при упорядочении методической базы в организации можно ожидать соблюдения правил и следования сотрудников своим обязанностям. В ООО «Форта» имеются основные документы, по которым функционирует организация и менеджер по работе с персоналом, в частности, то есть Устав организации, штатное расписание, должностные инструкции.

Технические тесты важны для определения знаний по специфическим дисциплинам, психологические тесты – для совместимости сотрудников, а также для определения готовности к нагрузкам на той или иной должности.

Технические или же профессиональные тесты для соискателей ООО «Форта» рекомендуется разработать руководителям подразделений, а психологические тесты – менеджеру по персоналу. К примеру, можно внедрить в работу с соискателями графические тесты.

Естественно, психологические тест необходимо разрабатывать в соответствии с должностью специалистов и менеджеров. Если одним тест на конфликтность необходим, другие могут без этого обойтись. Ранжированием тестов также должен заниматься менеджер по персоналу (Таблица 14).

Таблица 14

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

№ п/п	Вид тестов	Категория тестируемых работников		
		Лин. Рук.	Функ. рук	Спец.
1	На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2	На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+

Продолжение таблицы 14

№ п/п	Вид тестов	Категория тестируемых работников		
		Лин. Рук.	Функ. рук	Спец.
3	На определения авторитета работника	+	+	
4	На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5	На определение пригодности к работе руководителем	+		
6	На определение способности быть предпринимателем	+		
7	На конфликтность характера	+	+	+

К примеру, простой и достаточно популярный психогеометрический тест направлен на диагностику типа личности (рисунок 19). Точность результатов данного метода достигает 85%. Перед соискателем кладется лист с изображением шести геометрических фигур (квадрата, прямоугольника, треугольника равностороннего и прямоугольного, круга и шестиугольника).

Соискателю предлагается выбрать фигуры в порядке привлекательности. То есть первая фигура — та, которая нравится больше всего и так далее.

Наибольшее значение имеет то, какую из фигур респондент расположит первой — это так называемая субъективная форма человека, которая позволяет определить доминирующие черты характера и особенности поведения. Последняя фигура в ряду указывает на форму человека, взаимодействие с которым может вызывать конфликты и непонимание. [34]

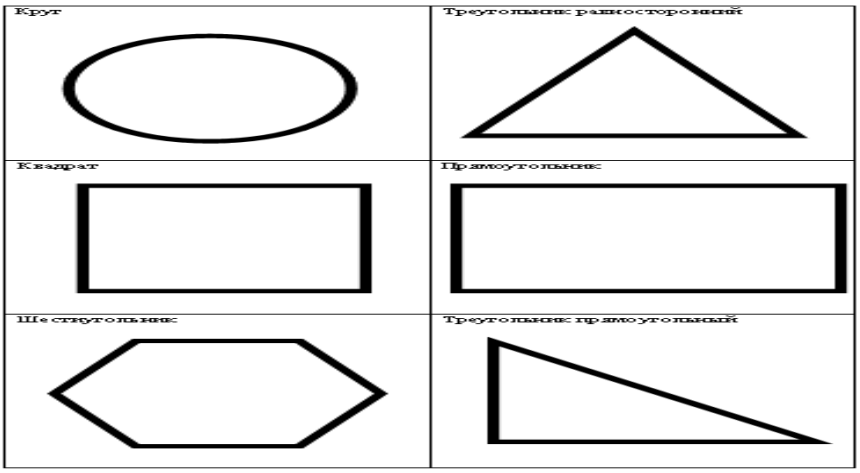


Рисунок 19. Психогеометрический тест

Одним из недостатков работы по отбору персонала в ООО «Форта» является слишком неэффективный способ работы по отбору персонала, который является длинным и не экономит время менеджера персонала. В качестве предложения по улучшению работы отбора персонала предлагается сократить время на девятой стадии отбора и найма персонала, то есть на первом первичном этапе уже отсеять большинство кандидатов, чтобы не проводить с ними собеседования и тесты, которые занимают много времени и сил менеджера по работе с персоналом.

Для этого в первый этап отбора персонала необходимо включить:

1. Заполнение анкеты соискателем на сайте компании в новом разделе «Вакансии»

[34] Абельмас Н. В. Тесты при приеме на работу. Как успешно пройти собеседование. — СПб.: Питер, 2008. - с. 32

2. Приложение к данной анкете резюме и рекомендательных писем в систему сайта.

3. Проверку данных сведений менеджером по персоналу.

Но до этого также важно подумать и о верной и правильно оформленной *заявке на объявления* в газете или на сайте компании, так как от нее зависит процент ценных и пришедших по адресу резюме. И соответственно, грамотно составленных в последствие анкет.

При неверно заполненной заявке в средства массовой информации в кадровую службу может прийти множество ненужных резюме, и специалист отдела по работе с персоналом потеряет часы, а то и дни работы в поисках необходимого кандидата.[35]

Чтобы процесс заполнения появляющихся в компании вакансий был эффективным, необходимо четко выстроить систему подбора персонала. Тщательный отбор соискателей, особенно если речь идет о ключевой позиции в компании, необходимо начинать не только с рассмотрения резюме и заполнения анкет, но и с грамотного составления требований к соискателю.

Люди необходимы организации для достижения конкретной бизнес-цели. Именно эта установка должна быть отправной точкой при определении того, когда, где, какой квалификации и по какой цене потребуются организации работники.

Главная задача специалиста кадровой службы при заполнении заявки на подбор – собрать всю возможную информацию об обязанностях работника, занимающего открывающуюся позицию, чтобы определить, какими профессиональными и личными качествами должен обладать потенциальный кандидат.

Составляя заявку на подбор, проанализируйте причину, по которой возникла открытая позиция. Отметьте, является ли она вновь созданной в компании или ее появление связано с увольнением занимавшего ее работника.

---

[35] Веселов А.А., Кошечкин С.А., Летунова И.И. Три системы найма персонала / А.А. Веселов, С.А. Кошечкин, И.И. Летунова - М.: Феникс, 2016. - с.95

Укажите место позиции в структуре компании, то есть, кому будет подчиняться сотрудник, есть ли у него подчиненные. Выясните, какие задачи должен решать, и какие функции выполнять работник, занимающий данную позицию, каковы требования к потенциальному кандидату.

При составлении заявки обращайте внимание на качество представленной информации. Заявка должна содержать конкретные требования к образованию, опыту, навыкам кандидата, конкретный уровень предлагаемой зарплаты и т.д., например, если вы пишете в требованиях к кандидату о наличии высшего образования, то еще и указывайте, какое конкретно образование должно быть у кандидата. При описании требований к знанию иностранного языка отметьте необходимый уровень. Общие фразы в заявке приводят к тому, что специалисту кадрового отдела сложно понять, какой специалист нужен, и можно потерять время на поиск кандидатов, которые в итоге не будут соответствовать требованиям.

Следует описать будущие должностные обязанности человека, претендующего на данную позицию. Обратите внимание на то, что целесообразнее их располагать в порядке убывания по значимости.

Помните, что требования к личным качествам во многом зависят от специфики позиции. Например, если речь идет об одной из ключевых позиций в компании, стоит обозначить такие качества, как лидерство, умение принимать решения и управлять людьми. И наоборот, не стоит указывать возрастные рамки, семейное положение, наличие детей, национальность и тому подобные характеристики. Они носят дискриминационный характер, и пи несоответствии соискателя заявленным критериям ему нельзя отказать в приеме на работу.[36]

Лицу, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме. Но если соискатель не просит, давать ему письменный отказ не нужно (ст. 64 ТК РФ).

---

[36] Погодина Г.Н. Нужен такой же, но с перламутровыми пуговицами. Учимся составлять заявки на подбор. / Г.Н. Погодина // Кадровое дело. - 2008. - №3. - С. 60-61.

Подходящими качествами при приеме на работу не обязательно могут являться только профессиональные навыки, имеющийся опыт работы и квалификация, но и психологические особенности личности, а также многие другие моменты, никак не укладывающиеся в рамки трудового законодательства. Причины, которые ни в коем случае нельзя указывать в письме-отказе, приводятся в таблице 15 ниже в сравнении с возможными формулировками.

Таблица 15

Удовлетворительные и неудовлетворительные причины отказа приема на работу нового сотрудника

Причины, которые нельзя приводить в письме-отказе	**Причины, которые можно приводить в письме-отказе**
Вы нам не подходите, потому что у Вас не тот пол (раса, цвет кожи, национальность, язык, происхождение, имущественное, социальное и должностное положение, возраст, место жительства (в том числе наличие или отсутствие регистрации по месту жительства или пребывания)	Вы нам не подходите, потому что у Вас не та профессия, уровень образования, опыт работы (то есть по деловым качествам)
Вы нам не подходите, потому что Вы беременная женщина и у Вас есть дети	Вы нам не подходите, потому что Вам, как женщине запрещена тяжелая работа и труд, связанный с подъемом и перемещением вручную тяжестей сверх установленной нормы.
Мы передумали заключать с Вами трудовой договор несмотря на то, что письменно пригласили Вас на работу в порядке перевода из другой организации	Мы отказываем Вам в заключении трудового договора несмотря на то, что письменно пригласили Вас на работу в порядке перевода из другой организации, так как прошло уже больше одного месяца со дня Вашего увольнения

	с прежнего места работы.

Научиться определять соответствие деловых качеств работника требованиям о вакансии. Стоит отметить, что в заявительных документах важны как резюме, так и анкета, так как в них содержится разная информация и способы ее изложения.

Нужно сравнить профессиональные данные соискателя с требованиями, установленными в вакансии должностной инструкцией. Если кандидат «не вписывается» в формат должностной инструкции, ему можно отказать в приеме на работу. Причиной отказа как раз и будет несоответствие установленным для конкретной позиции требованиям.

Федеральными законами и иными нормативными правовыми актами могут вводиться специальные ограничения при приеме на работу. Например, нельзя подписывать трудовой договор с дисквалифицированным руководителем (ст. 3.11. КоАП РФ[37]). А также нельзя преподавать детям, если педагогическая деятельность запрещена гражданину приговором суда или по медицинским показаниям, с неснятой или погашенной судимостью за умышленные тяжкие и особо тяжкие преступления.

Отказ в приеме на работу должен исходить от лица, обладающего правом приема-увольнения работников. Это право по уставу организации дается руководителю фирмы (директору, генеральному директору).

В пункт заявки, описывающий условия работы, можно включить информацию о возможных командировках и их частоте, об организации питания, о возможностях карьерного роста, о программах обучения, существующих в компании и других особенностях и преимуществах работы у вас.

В заявках на подбор многие компании не указывают размер заработной

[37] Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 29.07.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.08.2018) [Электронный ресурс] – режим доступа URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/393496c584137cc52c41c5fbbe7d66d5eaa40a63/ (дата обращения 10.01.2019г.) - ст.3.11

платы, который работодатель может предложить, обещая установить оплату труда по «результатам собеседования». Однако в таком случае компания рискует получить резюме кандидатов, являющихся для компании «слишком дорогими».

Существует ряд требований к составлению заявки. Она не должна содержать аббревиатуры. Не используйте в заявке технические и специальные требования кроме тех, которые с необходимостью должны быть понятны претендентам на данную позицию.

В результате, когда потенциальный кандидат увидит объявление с подходящими ему и четко сформулированными требованиями, ему легче будет предоставить специалисту по работе с персоналом свое резюме и заполнить предложенную анкету.[38]

Выводы по главе 2

ООО «Форта» - организация, специализирующаяся на продаже качественных и проверенных изделий для коррекции зрения, так же предоставляются консультационные услуги со стороны квалифицированных специалистов. Торговая деятельность организована через сеть магазинов оптики «Счастливый взгляд». Организация находится в стадии активного роста.

Высший орган ООО «Форта» - общее собрание его участников. Организационная структура ООО «Форта» линейно-функционального типа.

Управлением персоналом в ООО «Форта» занимается отдел кадров. В отдел кадров входят: начальник отдела кадров, специалист по кадрам, инженер по технике безопасности и менеджер по персоналу.

Основные причины увольнения персонала ООО «Форта»:

- не устраивает заработная плата - 29%;
- отсутствие системы обучения и повышения квалификации - 14%;
- отдаленность места жительства – 14%;
- тяжелые условия труда - 11%.

---

[38] Бойко И.Н. Вы нам не подходите, или как отказать в приеме на работу. / И.Н. Бойко // Кадровое дело. – 2010. - №6. - С.78-79.

Нужно отметить, что в основном увольняются те работники ООО «Форта», стаж которых до 1 года. Это говорит о сложностях с системой адаптации и проблемах с обучением и развитием сотрудников, о проблемах в системе стимулирования.

Кадровую политику в ООО «Форта» можно отнести к типу «Реактивная кадровая политика», так как руководство компании осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса. Кадровая служба располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

ООО «Форта» ведет поиск кандидатов на рынке рабочей силы, используя следующие внешние источники:

- центры занятости населения;
- кадровые агентства по подбору персонала;
- самостоятельный поиск работников.

ООО «Форта» ведет поиск кандидатов на рынке рабочей силы, используя следующие внутренние источники:

- кадровый резерв;
- собственные сотрудники компании;

Процесс отбора сотрудников в ООО «Форта» является типовым, при котором присутствуют все основные этапы отбора, а также участвуют менеджер по работе с персоналом и руководители подразделений, в которые соискатели пытаются устроиться на работу.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Форта»

3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию методов отбора персонала в ООО «Форта»

Для полноты картины внедрения предложений их необходимо разделить на виды и систематизировать по параметрам. Таким образом, совершенствованию подлежит два основных аспекта в работе по отбору персонала: *нормативно-методические нововведения и проведение организационных мероприятий* (рисунок 20).

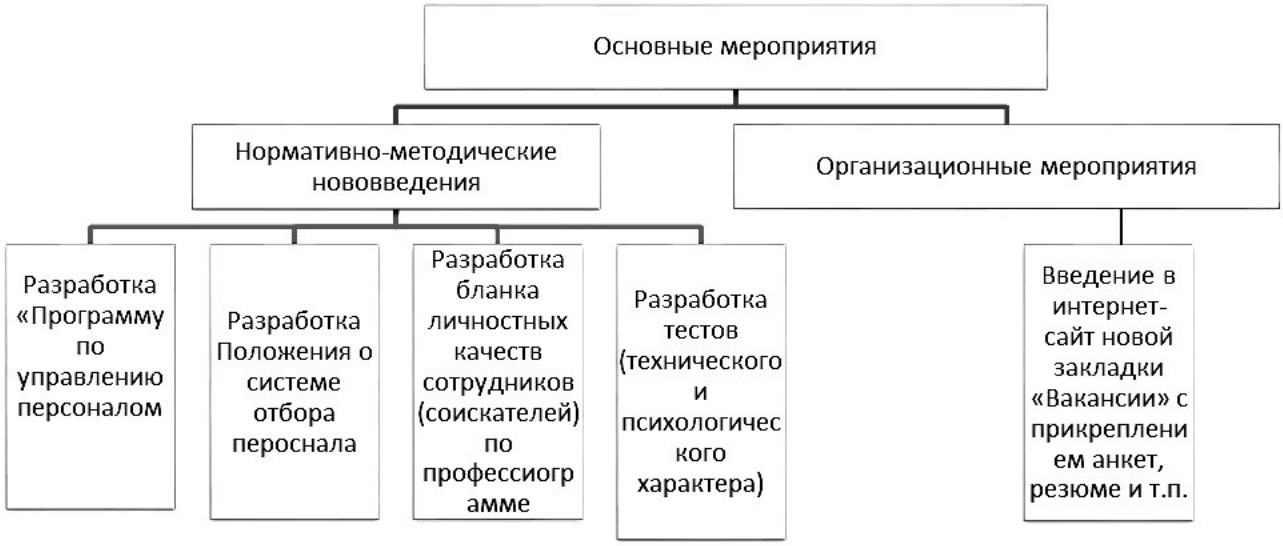


Рисунок 20. Основные мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «Форта»

Исходя из документов следует, что должностные инструкции, к примеру, составляются только при возникновении необходимости в новой должности. Это совершенно не функционально, неэффективно и занимает много времени менеджера по персоналу.

Для этого в качестве первой рекомендации следует разработать программу по управлению персоналом в ООО «Форта» – документ, регламентирующий направления системы отбора персонала. Предложенные в нем принципиальные решения должны являться основой разработки документов более низкого уровня – процедур управления, а на основе последних – технологий.

В качестве документов более низкого уровня, которые имеют непосредственное отношение к отбору персонала, относится *«Положение о системе отбора персонала»*. В данном документе будет прописан алгоритм отбора персонала, этапы и методы отбора персонала, а в качестве приложений могут содержаться образцы тестов, как психологических, так и технического

характера. Рекомендуются следующие разделы в «Положении о системе отбора персонала»:

1. Общие положения (сведения о том, что представляет собой отбор персонала);

2. Этапы отбора персонала (детально описывается предварительный, первичный и вторичный этап отбора персонала в ООО «Форта»);

3. Список заявительных документов в ООО «Форта»;

4. Методы оценки кандидатов в ООО «Форта»;

5. Измененная анкета для соискателей ООО «Форта» (приложение 4);

6. Психологические и технические тесты для соискателей ООО «Форта»;

7. Бланк качеств соискателей ООО «Форта».

Таким образом, вся необходимая информация для процесса отбора и найма персонала будет регламентирована и структурирована. Это значительно сэкономит время отбора сотрудников, а также обучения нового менеджера по работе с персоналом при увольнении старого или же при временной болезни или отпуске.

Для создания данного положения необходимо ввести еще несколько документов, а именно: тесты, бланки качество соискателей и анкеты для приема сотрудников.

Также важно разработать *бланк личностных качеств сотрудника*, который поможет непосредственно на собеседовании путем проставления крестиков в нужных полях запомнить, какими качествами обладает тот или иной кандидат. Данный бланк качеств потенциального сотрудника можно составить по профессиограмме той или иной должности. Профессиограмма — это документ, содержащий описание, во-первых, содержания работы по определенной профессии (функции, обязанности, задачи, операции), во-вторых, требований к носителю определенной профессии (профессиональные, деловые, личные качества).

Документальной формой профессиограммы могут быть словесное описание, знаковый алгоритм, видеофильм, компьютерная программа. На основании данных профессиограмм (должностей на ООО «Форта» не так уж много) можно разработать бланки с личностными качествами работников для того, чтобы не теряться на собеседовании, а верно указывать. Обладает ли соискатель данными характеристиками или нет (Таблица 16).

Таблица 16

Профессиограмма личностных качеств соискателя технического и служащего персонала

Качества и свойства личности соискателя	№ 1.	№ 2.	№ 3.	№ 4.	№ 5.	№ 6.
1. Аналитические способности						
2. Творческие способности						
3. Административные способности						
4. Принципиальность, тактичность						
5. Социальная коммуникация						
6. Умение слушать других						
7. Взаимоотношения с коллегами						
8. Инициативность						
9. Гибкость ума						
10. Уверенность в себе						
11. Письменная речь						
12. Устная речь						
13. Аккуратность						
14. Внешний вид						
15. Поза, мимика, жесты						

Под номерами подразумеваются испытуемые кандидаты на ту или иную должность. При внесении данной информации будет наглядно видно, какой кандидат имеет преимущества перед другими по тем или иным параметрам.

Таким образом, создав и внедрив данные документы, и создав в результате «Положение о системе отбора персонала» в ООО «Форта», менеджер по работе с персоналом будет иметь четкую структуру и методы отбора персонала, а также четкий процесс совершаемых действий, по оценке потенциальных сотрудников.

Таким образом, рекомендуется ввести заявку на вакансии на сайте компании, а также, для облегчения труда менеджера по персоналу и *анкету по*

приему сотрудников. Данное предложение будет затратным лишь единожды при приглашении специалиста по информационным технологиям, но сэкономит время специалиста по работе с кадрами.

В анкету предлагается ввести три вида вопросов: биографического характера, вопросы о личностных качествах и психологические (рисунок 21).



Рисунок 21. Возможные виды вопросов, введенных в анкету

Таким образом, в закладке «Вакансии», созданной на сайте компании, потенциальный работник сможет прикрепить резюме, рекомендательное письмо, и заполнить анкету, которую рекомендуется переработать менеджеру по персоналу. Это сделает этап отбора и найма персонала намного проще и короче.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки предложенных мероприятий необходимо привести их экономические и социальные параметры.

Итак, рассмотрим предложенные нововведения и их эффективность в том или ином отношении.

1. Внедрение новой нормативно-методической базы в процесс отбора персонала в ООО «Форта».

Основной документ, который рекомендуется создать (при включении в него разработанного бланка личностных качеств, анкеты по отбору и тп.) – это

Положение о системе отбора персонала. Это позволит сотрудникам отдела кадров:

- получить структурированную и точную работу менеджера по персоналу;
- экономию времени на проведение ненужных собеседований.

Специально сформированные анкеты и навык их анализа позволяет сократить время работы HR-менеджера на этапе первичного отбора кандидатов в 120 раз: с 30 минут первичного собеседования до 30 секунд анализа анкеты кандидата. Таким образом, менеджер по работе с персоналом сможет выполнять и другие свои функции, без ущерба процессу отбора сотрудников.

- повысит уровень имиджа компании. Как правило, компании с разработанной нормативно-методической базой имеют репутацию лучше, чем конкуренты.

2. Введение поля (раздела меню) «Вакансии» на сайт компании, в котором будет перечень открытых вакансий и возможность отправки резюме и рекомендательных писем. В ООО «Форта» не имеется своего специалиста по информационным технологиям, таким образом, необходимо будет еще раз обращаться к специалисту, который разрабатывал сайт компании. Внедрение новых параметров будет стоить компании 15000 рублей. Дальнейший сбор данных по резюме и рекомендательным письмам будет осуществляться менеджеров по работе персонала уже в системе сайта бесплатно.

Тем не менее, финансовая эффективность данного мероприятия очевидна. Окупаемость данного вложения скорое, так как будет сэкономлено не только время менеджера по работе с персоналом при отборе кадров на девятом этапе, а соответственно, он сможет выполнять свою работу быстрее; но и в поле «Вакансии» сможет быть введены параметры новых набираемых сотрудников, что сэкономит денежные средства на рекламу. Реклама на сайт объявлений от компаний стоит 30000 рублей в месяц, что вдвое превышает затраты на изменения в интерфейс сайта компании (рисунок 22).

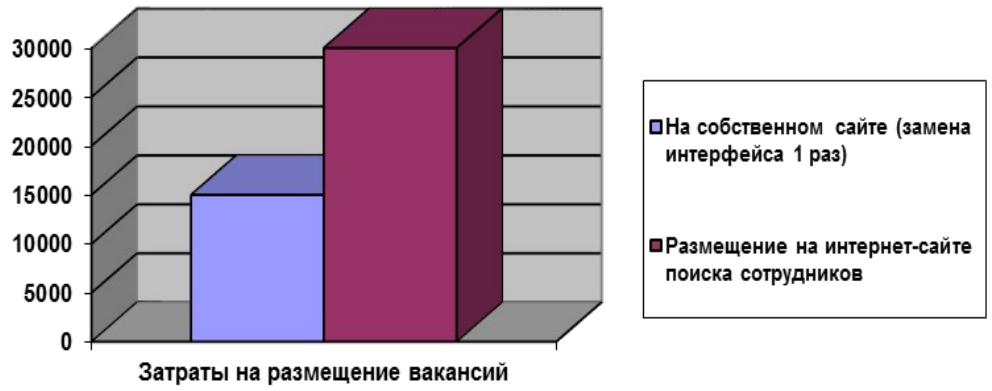


Рисунок 22. Цена размещения вакансий на сайтах (руб.)

В организации, особенно где наблюдается повышенная текучесть кадрового состава, необходима разработка форм анкет, которые специалисты кадровой службы могут разместить на своем web-сайте.

Эти формы значительно облегчают работу специалистов отдела по работе с персоналом, сокращают время на обработку информации, а также позволяют создавать базы данных предприятия для дальнейшей работы с предоставленной информацией.

Естественно, что все перечисленные способы оценки тех или иных качеств кандидатов не могут дать точных количественных оценок по каждому кандидату в отдельности. Однако при закрытии вакансий в 99,99% случаев приходится выбирать подходящих кандидатов из некоторой группы соискателей. И тогда относительное ранжирование кандидатами между собой по значимым личностным характеристикам, компетентностям или общим навыкам становится часто достаточным средством для отсева менее подходящих соискателей. На практике данным образом возможно объективно отсеять в среднем до 70% анкет, оставив для более качественного анализа в рамках собеседования только 30% кандидатов, что значительно облегчает работу HR-менеджера.

Таким образом, если ранее для первичного отбора одного кандидата приходилось тратить от 2-х часов, то после преобразований время сократится до 30 минут.

Выводы по Главе 3

В ООО «Форта» необходимо провести многочисленные изменения, которые будут способствовать изменению работы по найму персонала в лучшую сторону. Данные изменения были разделены на два вида: методическое обеспечение данного процесса и проведение организационных мероприятий. В методические изменения входит разработка ряда положений, а также введения новых форм анализа критериев пригодности того или иного кандидата (бланки личностных качеств, новые анкеты, психологические и технические тесты).

В организационные мероприятия входит разработка вкладки «Вакансии» в сайт компании. Данные мероприятия окупаемы в короткое время, а также являются и социально эффективными, так как привносят только положительные изменения в управление организацией, а также и непосредственно в процесс отбора кандидатов на должность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для правильного найма персонала необходимо руководствоваться методами отбора, такими как проверка рекомендаций и послужного списка, личная беседа, тест на качество проводимой работы и навыки, отбор без беседы, тест на знание специфики работы, психологические тесты, тест на личные качества, тест на детекторе лжи и так далее. Каждый специалист по работе с кадрами выбирает свой метод или же совокупность методов для выбора кандидата, который более всего подходит на конкретную должность.

В зависимости от организации могут быть использованы различные принципы отбора персонала. Важно знать, что, если одной организации подходит какой-то конкретный принцип отбора, необязательно, что другой подойдет он же.

Специалистам по работе с персоналом прежде, чем приступить к процессу отбора и найма, важно знать все законодательные акты и нормативно-методические документы, которые относятся к этой сфере работы с персоналом, так как это поможет не только не нарушать права соискателей, но и верно составлять нормативные и методические документы по работе с персоналом.

Необходимо правильно и в комплексе анализировать заявительные документы, которые могут быть различными в зависимости от организации. Также важно помнить, что существуют способы анализа предоставляемых для поступления на должность бумаг, и, помимо этого, и алгоритмы работы с ними.

Стоит упомянуть, что собеседование или интервью кандидата, также является неотъемлемым этапом в процессе отбора персонала. Зачастую от его проведения зависит, попадет ли претендент на работу или же получит ли компания именно этого человека.

В рассматриваемой организации, ООО «Форта», был полноценный и поэтапный анализ процесса отбора и найма персонала, его особенностей, этапов и методов. Были обнаружены недостатки, а также выработаны способов совершенствования данных аспектов.

Необходимо отметить, что процесс найма персонала в ООО «Форта» поэтапный, структурированный, но тем не менее имеет ряд недостатков, а именно: сложность процесса, его непродуманность и неэффективность. Основным недостатком является отсутствие методического оформления процесса отбора, а также его усложненность, из-за чего менеджером по работе с персоналом расходуется большое количество времени на совершенно ненужные действия на первоначальном этапе отбора (а именно проведение собеседования с кандидатами, которые могли бы быть отсеяны ранее).

Также неэффективным способом фиксации данных является фиксирование на бумажных носителях и в автоматизированной системе, но тем не менее без использования конфигурации для нее, которая бы значительно облегчила бы работу менеджера по персоналу.

Тем не менее, стоит отметить, что имеется и положительный момент в процессе найма сотрудников, а именно оформление кадрового состава работников при не прохождении ими собеседования (хотя данные по ним хранятся всего год).

В ООО «Форта» необходимо провести многочисленные изменения, которые будут способствовать изменению работы по отбору персонала в лучшую сторону. Данные изменения были разделены на два вида: нормативно-методическое обеспечение данного процесса и проведение организационных мероприятий. В нормативно-методические изменения входит разработка ряда положений, а также введения новых форм анализа критериев пригодности того или иного кандидата (бланки личностных качеств, новые анкеты, психологические и технические тесты). В организационные мероприятия входит разработка вкладки «Вакансии» в сайт компании.

Данные мероприятия являются и социально эффективными, так как привносят только положительные изменения в управление организацией, а также и непосредственно в наем новых сотрудников на должность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Законы и нормативные акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30 декабря 2001 г. (ред. от 01.08.2018) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 05.01.2019)

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 29.07.2018) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения 05.01.2019)

3. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" № 149-ФЗ от 27 июля 2006 г. (ред. от 18.06.2018) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://base.garant.ru/12148555/ (дата обращения 05.01.2019)

4. Федеральный закон "Об архивном деле в Российской Федерации" № 125-ФЗ от 22 октября 2004 г. (ред. от 18.06.2018) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://base.garant.ru/12137300/ (дата обращения 10.01.2019)

5. Федеральный закон "О персональных данных" № 152-ФЗ от 27 июля 2006 г. (ред. от 29.07.2018 № 223-ФЗ) [Электронный ресурс] – режим доступа http://base.garant.ru/12148567/ (дата обращения 10.01.2019)

6. Закон РФ "О занятости населения в Российской Федерации" № 1032-1 от 19 апреля 1991 г. (ред. от 01.05.2018) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://base.garant.ru/10164333/ (дата обращения 10.01.2019)

7. Федеральный закон "О коммерческой тайне" № 98-ФЗ от 29 июля 2004 г. (ред. от 12.03.2014) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://base.garant.ru/12136454/ (дата обращения 01.10.2019)

8. Указ Президента РФ "Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера" от 6 марта 1997 г. N 188 (ред. от 13.07.2015) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13532/ (дата обращения 10.01.2019)

9. Постановление Правительства РФ от 16.04.2003 № 225 (ред. от 25.03.2013) "О трудовых книжках" (вместе с "Правилами ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей") [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41888/ (дата обращения 10.01.2019)

10.ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. — М.: Издательство стандартов, 2006.

11.ГОСТ Р 50922-96. Защита информации. Основные термины и определения. - М.: Издательство стандартов, 1996.

12.Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК-016-94 (ОКПДТР), принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 года №367 (ред. от 19.06.2012) [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58964/ (дата обращения: 10.01.2019)

Специальная и учебная литература

13.Абельмас Н. В. Тесты при приеме на работу. Как успешно пройти собеседование. — СПб.: Питер, 2008. - 160 с.

14.Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Университет «Синергия», 2017 – 681с.

15.Багрецов С.А., Львов В.М., Наумов В.В., Оганян К.М. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом. – СПб.: Издательство «Лань», Издательство Санкт-Петербургского университета МВД России, 2016. – 640 с.

16.Валиуллина Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие. /Н.Р. Валиуллина – М.: Либерея-Бибинформ, 2010. – 128 с.

17.Веселов А.А., Кошечкин С.А., Летунова И.И. Три системы найма персонала / А.А. Веселов, С.А. Кошечкин, И.И. Летунова - М.: Феникс, 2016. - 156 с.

18.Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. / О.И. Волков, В.К. Скляренко — М.: ИНФРА-М, 2016. - 280 с.

19.Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие / Т.П. Галкина – М.: Финансы и статистика, 2014. – 224 с.

20.Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учебное пособие / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов – М.: Финансы и статистика, 2014. – 208 с.

21.Данилина Е.И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавриата / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова - М.: Дашков и К°, 2017 - 208 с.

22.Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. Экономика предприятия: Учебное пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн - М.: Инфра-М, 2017. - 133 с.

23.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. / А.Я. Кибанов - М.: Инфра-М, 2017. - 365 с.

24.Лочан С.А., Альбитер Л.М. Организационное проектирование: реорганизация, реинжиниринг, гармонизация: Учебное пособие / С.А. Лочан, Л.М. Альбитер, Ф.З. Семенова, Д.С.Петросян - М.: Инфра-М, 2017 - 196 с.

25.Панов М.М. Жизненный путь и цикл развития организации: Практическое пособие / М.М. Панов - М.: Инфра-М, 2018. - 98 с.

26.Руденко А.М., Котлярова В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова - М.: Феникс, 2017. - 414 с.

27.Румынина Л.А., Ларионова Т.М. Документационное обеспечение управления персоналом: Учебное пособие / Л.А. Румынина, Т.М. Ларионова - М.: Форум, 2016. - 416 с.

28.Савинцева Г.А. Системная оценка кандидатов на основе заполнения кандидатами типовых анкет работодателя. / Г.А. Савинцева // Управление персоналом. - 2008. - №5.- С. 9.

29.Татарников Е.А. Экономика предприятия. Курс лекций / Е.А. Татарников - М.: Научная книга, 2017. - 252 с.

30.Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова - М.: КноРус, 2016. - 240 с.

31.Чуланова О.Л. Консалтинг персонала: Учебное пособие / О.Л. Чуланова - М.: Инфра-М, 2017. - 163 с.

32.Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие для бакалавриата / Шапиро С.А., Шатаева О.В. - М.: КноРус, 2016. - 208 с.

33.Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. — М.: Феникс, 2010. - 608 с.

Статьи в периодических изданиях

34.Бойко И.Н. Вы нам не подходите, или как отказать в приеме на работу. / И.Н. Бойко // Кадровое дело. - 2010. - №6. - С.78-79.

35.Имаева, А.А. Будни рекрутера: от заявки до job-offer / А.А. Имаева // Справочник кадровика. - 2007. - № 9. - С. 115-117.

Приложение 1

Анкета увольняемого сотрудника

В качестве ответа выберите наиболее приемлемый для Вас вариант или напишите свой вариант на свободной строке

1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?
– Не видите возможности продвижения по службе
– Недостаток социально-бытовых условий и льгот
– Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе
– Неудовлетворенность результатами своего труда
– Большой объем работы
– Излишний бюрократизм
– Несоответствие профессиональных знаний участку работы
– Удаленность от дома
– Желание сменить сферу деятельности
– Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
– Нет возможности повышать уровень своей квалификации
– Конфликтность в коллективе
– Личные причины
– Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации

2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?
– Я уже имею приемлемое предложение
– У меня есть несколько вариантов на выбор
– В ближайшее время я работать не собираюсь
– Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу
– Затрудняюсь ответить
– В каком случае Вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении?

3. Как Вы оцениваете свое пребывание в организации?
– Я уже сделал для организации все, что мог
– Не удовлетворен своей работой в организации
– Получил много полезного и необходимого для развития карьеры, и профессионализма
– Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства
– Считаю, что меня здесь недооценили

4. Сообщите некоторые сведения о себе:
– Ваш возраст _____ Ваш пол: муж. жен.

– Образование: высшее, н/высшее, среднее профессиональное, среднее

– Стаж работы в организации ____ лет _____ месяцев

– Последняя занимаемая должность _____

– Подразделение

_____

– Долго ли Вы искали другую работу?

_____

– По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили, через друзей, через родственников, через кадровые агентства, другое)

5. Что, на Ваш взгляд, наиболее ценное в организации?

– Ее надежность, перспективы роста и развития

– Профессионализм руководителей и сотрудников

– Взаимоотношения в коллективе

– Другое

_____

Дата заполнения_____

Благодарим Вас за участие в опросе и оказанную помощь!
Служба персонала.

Приложение 2

Алгоритм подбора, найма и адаптации новых работников ООО «Форта»

Схема	Действие	Ответственный	Требования к выполнению, срок или периодичность	Запись
1 Этап	Выявление потребности в открытии вакансии	Руководитель отдела, где открыта вакансия	1) Создание новой должности (может быть вызвано стратегическим планом, увеличением объема работ, реорганизацией структуры предприятия и т.п.) 2) Открытие вакансии в соответствии с ТК РФ.	Заполнение заявки на подбор штатных сотрудников
2 Этап	Согласование заявки с начальником Управления по работе с персоналом и передача заявки на подбор персонала в отдел по работе с персоналом	Руководитель отдела	Согласование требований, предъявляемых к кандидату, перечня должностных обязанностей, возможности рассмотрения внутренних кандидатов, сроков выполнения заявки и др. Срок 1-2 рабочих дня	Заявка на подбор штатных сотрудников
3 Этап	Утверждение заявки исполнительным директором	Руководитель отдела персонала	Срок 1-2 рабочих дня	Получение резолюции исполнительного директора на заявке
4 Этап	Передача заявки на подбор персонала в работу менеджеру по подбору персонала	Менеджер по персоналу	По факту получения заявки	Регистрация заявки в журнале учета заявок руководителем отдела персонала
5 Этап	Внесение новой должности в штатное расписание	Инспектор по кадрам	1 рабочий день	Приказ об изменении в штатном расписании
6 Этап	Написание новой должностной инструкции	Руководитель отдела совместно с руководите	1 – 5 рабочих дней	Требования к ДИ (должностной инструкции

		лем отдела персонала		)установлены в Тпповых долностных инстукциях и специализированных требованиях конкретной доллжности ООО «Форта»
7 Этап	Оповестить о создании новой должности ответственным лицам	Руководитель отдела персоналом Руководитель отдела	1-5 рабочих дней	Процедуры по СМК (системе менеджемента качества)
8 Этап	Первичный отбор соискателей. Пути поиска кандидатов устанавливаются Ответственным исполнителем самостоятельно.	Менеджер по персоналу	Срок закрытия определяется в соответствии с категориями вакансии I,II,III,IV Если в течение 1 месяца, с учетом всех действий по привлечению, нет откликов от соискателей, условия заявки могут быть пересмотрены совместно с внутренним заказчиком	
9 Этап	Заполнение соискателем анкеты. Собеседование с менеджером по подбору персонала. Профессиональное тестирование	Менеджер по персоналу	Проверка рекомендаций и документов, подтверждающих квалификацию.	Анкета кандидата
10 Этап	Положительно соискатель прошел собеседование?	1)Руководитель отдела персонала 2) Менеджер по персоналу	- Принятие решения в течение 1-2 рабочих дней после проведения последнего собеседования с кандидатом. - Решение в развернутой форме указывается в бланке «Анкета	Анкета кандидата

			кандидата».	
11 Этап	Сообщение соискателю об отказе	Менеджер по персоналу	Не более 2-х рабочих дней. Анкета подшивается в папку «Отказы» и хранится в течение 1 (одного) года	Анкета кандидата
12 Этап	Кандидат может быть рассмотрен на другие должности или занесен в кадровый резерв предприятия	Менеджер по персоналу	Не более 2-х рабочих дней с момента принятия решения. Анкету подшить в папку «Резерв» и хранить в течение 1 (одного) года	Анкета кандидата
13 Этап	Приглашение на повторное собеседование с руководителем отдела, где есть вакансия, согласование дня и времени с обеими сторонами.	Менеджер по персоналу	Не более 2-х рабочих дней.	Анкета кандидата
14 Этап	Проведение собеседования с руководителем отдела.	Руководитель отдела	Анкета соискателя предоставляется руководителю отдела на время собеседования.	Анкета кандидата
15 Этап	Положительное решение по результатам собеседования?	Руководитель отдела	Не более 5-и рабочих дней	Анкета кандидата
16 Этап	Кандидат не подходит предприятию: сообщить об отказе.	Менеджер по персоналу	Не более 2-х рабочих дней с момента принятия решения. Анкету подшить в папку «Отказы» и хранить в течение 1 (одного) года.	Анкета кандидата
17 Этап	Кандидат может быть рассмотрен на другие должности или занесен в кадровый резерв предприятия.	Менеджер по персоналу	Не более 2-х рабочих дней с момента принятия решения. Анкету подшить в папку «Резерв» и хранить в течение 1 (одного) года	Анкета кандидата
18 Этап	Проведение переговоров с кандидатом: - определяется характер условий сотрудничества	1)Руководитель отдела 2)Менеджер по персоналу	Переговоры проводятся в течение не позднее 2-х рабочих дней с момента принятия решения	Анкета кандидата

	- согласуются срок выхода на работу; - порядок прохождения испытательного срока.			
19 Этап	Организация рабочего места	1)Руководитель отдела 2)Менеджер по персоналу	Анкета нового сотрудника предоставляется в отдел за 1 рабочий день до даты выхода	Анкета нового сотрудника
20 Этап	Выход кандидата на работу	Руководитель отдела	В день выхода	Отметка в табеле учета рабочего времени
21 Этап	Оформление приема на работу. Ознакомление с нормативными документами предприятия под роспись.	Инспектор по кадрам	В день выхода	Документы для приема на работу в соответствии с ТК РФ(Трудовым кодексом РФ), Трудовой договор
22 Этап	Ознакомление с документами, процедурами, стандартами в соответствии с личным планом вхождения в должность.	Руководитель отдела Менеджер по персоналу	В течение испытательного срока в соответствии с личным планом вхождения в должность.	Личный план вхождения в должность
23 Этап	Адаптация на период испытательного срока	Руководитель отдела Менеджер по персоналу	В течение испытательного срока	Личный план вхождения в должность
24 Этап	Оценка соответствия сотрудника требованиям должностной инструкции.	Руководитель отдела	Периодически, в течение испытательного срока. Окончание испытательного срока отслеживает менеджер по работе с персоналом	Личный план вхождения в должность
25 Этап	Оценка положительная?	Руководитель отдела	Решение принимается не менее чем за неделю до окончания испытательного срока	Личный план вхождения в

				должность
26 Этап	В отдел по работе с персоналом передается комплект документов: заполненный личный план вхождения в должность сотрудника, служебная записка начальника Управления по работе с персоналом на имя исполнительного директора об успешном прохождении испытательного срока, отчет сотрудника о выполненных в период испытательного срока заданиях. Сотруднику сообщается об успешном прохождении испытательного срока.	Руководитель отдела Менеджер по персоналу	Комплект документов предоставляется в отдел по работе с персоналом за 1 неделю до окончания испытательного срока. Решение сообщается не менее чем за 2 дня до окончания испытательного срока	Личный план вхождения в должность
27 Этап	В отдел по работе с персоналом передается комплект документов: заполненный личный план вхождения в должность сотрудника с соответствующим и отметками наставника и начальника Управления по работе с персоналом	Руководитель отдела Менеджер по персоналу Инспектор по кадрам	Происходит расторжение трудового договора в соответствии со статьей 77, пункт 3 или со статьей 81, пункт 2, подпункт б ТК РФ	Полный комплект документов по приему на работу и полному трудоусройству

Приложение 3

Действующая анкета соискателя

Желаемая должность: _____

Фамилия, Имя, Отчество: _____ Пол_____

Дата рождения: _____ Возраст _____

Адрес фактического проживания: _____

Адрес прописки: _____

Контактные телефоны: _____E – mail: _____

Семейное положение: _____

Дети: _____ Возраст (детей):_____ _____

Образование: _____

Ваши увлечения: _____

Ваши наиболее важные достижения: _____

Откуда вы узнали о вакансии? _____ Дата заполнения_____

Приложение 4

Предлагаемая анкета кандидата на работу

Заполните анкету разборчиво.
отвечайте на вопросы так, как вы их понимаете.

Место для фотографии

Желаемая должность: _____

Фамилия, Имя, Отчество: _____ Пол_____

Дата рождения: _____ Возраст _____

Адрес фактического проживания: _____

Адрес прописки: _____

Контактные телефоны: _____E – mail: _____

Семейное положение: _____

Дети:_____Возраст (детей):_____

Образование: ☐ неполное среднее ☐ среднее ☐ средне специальное ☐ неполное высшее ☐ высшее

Наименование учебного заведения	Специальность	Год окончания

Дополнительное образование (курсы, стажировки)

Профессиональный опыт (укажите три последние места работы, начиная с последнего). Указывайте также не официальную трудовую деятельность.

Наименование организации	Должность	Период работы (с__ - по___)	Заработная плата	Причина ухода

Кто может дать Вам рекомендацию?

Ф.И.О._____
Место работы_____
Должность_____
Телефон _____

Дополнительная информация:

Были ли вы судимы? _____ Если да, укажите статью, срок _____

Курите ли вы? _____

Ваши жилищные условия:

снимаете_____ Живете с родителями/родственниками_____ Собственное жилье _____

Уровень владения компьютером: ☐ не владею ☐ пользователь ☐ опытный пользователь ☐ эксперт

Ваши увлечения: _____

Ваши наиболее важные достижения: _____

Возможность работы в сверхурочное время_____

Хронические заболевания (укажите какие) _____

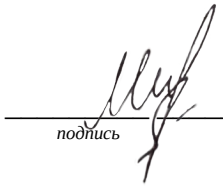
Укажите зарплату, на которую вы претендуете: минимум _____максимум_____

Оцените указанные факторы от 1 до 8 по степени важности для Вас (1-максимальное значение, 8-минимальное, значения не должны повторяться):

Наименование	Степень важности (от 1 до 8)
Заработок	
Приобретение опыта	
Стабильность	
Карьера	
Удобство графика	
Престиж организации	
Забота о сотрудниках / моральный климат	
Самореализация / признание заслуг	

Откуда вы узнали о вакансии? _____ Дата заполнения_____

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.



_____ / Мельникова И.В. /
подпись *(Ф.И.О.)*

«18» января 2019 г.