МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02»Менеджмент организации
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование процесса отбора и найма персонала на малом предприятии (на примере ООО «Линком»)»

Студент М.А. Коротеева _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель Т.В. Полякова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«___» _____ 2019 г.

Росдистант

Тольятти 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель департамента
бакалавриата (экономических и управленческих программ)
_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
«_____»_____2019 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Коротеева Мария Александровна
1. Тема «Совершенствование процесса отбора и найма персонала на малом предприятии (на примере ООО «Линком»)»
2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «___» _____ 20___ г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: данные и материалы преддипломной практики, материалы учебников по менеджменту, научных статей, Интернет-ресурсов, документов по финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов, разделов):

Введение
1. Теоретические основы отбора и найма персонала
1.1 Отбор, подбор и найм персонала
1.2 Процедура отбора персонала на работу
2. Анализ процесса отбора и найма персонала в ООО «Линком»
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия
2.2 Оценка
3. Совершенствование процесса отбора и найма персонала в ООО «Линком»
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала
3.2 Оценка предложенных мероприятий
Заключение
Список литературы

Росдистант

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала: сводные и аналитические таблицы, схемы, ведомости

1. Титульный лист
2. Актуальность, цель и задачи исследования
3. Основные экономические показатели деятельности ООО «Линком»
4. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала
5. Результаты предполагаемого эффекта от мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала

6. Консультанты по разделам отсутствуют
7. Дата выдачи задания «___» _____ 20___ г.

Руководитель выпускной квалификационной работы	_____ (подпись)	Т.В. Полякова (И.О. Фамилия)
Задание принял к исполнению	_____ (подпись)	М.А. Коротеева (И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель департамента
бакалавриата (экономических и управленческих программ)
_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
«_____»_____20__ г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Коротеевой Марии Александровны
по теме «Совершенствование процесса отбора и найма персонала на малом предприятии (на примере ООО «Линком»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	11.12.2018 – 17.12.2018			
Изучение и подбор необходимой литературы	18.12.2018 - 04.02.2019			
Глава 1 бакалаврской работы	05.02.2019 – 25.02.2019			
Глава 2 бакалаврской работы	26.02.2019 -15.04.2019			
Глава 3 бакалаврской работы	16.04.2019 – 13.05.2019			
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	14.05.2019 – 15.05.2019			
Доклад, иллюстративный материал	16.05.2019 - 23.05.2019			
Отзыв на бакалаврскую работу	24.05.2019 – 27.05.2019			

Руководитель бакалаврской работы _____ Т.В. Полякова

Задание принял к исполнению _____ М.А. Коротеева

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Коротеева М.А.

Бакалаврская работа на тему: Совершенствование процесса отбора и найма персонала на малом предприятии (на примере ООО «Линком»)

Научный руководитель: кэ.н., доцент Полякова Т.В.

Объект исследования - ООО «Линком».

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы отбора и найма персонала на малом предприятии (на примере ООО «Линком»).

Методы исследования: методы сравнения, аналогии, а также статистический и аналитический методы.

Методы исследования – сравнительный, социологический, абстрактно-логический, экономико-статистический, системного анализа, метод экспертных оценок.

Краткие выводы по бакалаврской работе: проведена оценка системы отбора и найма персонала в ООО «Линком».; предложены направления по совершенствованию системы отбора и найма персонала в ООО «Линком»..

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации ООО «Линком». .

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 21 источников, 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 74 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 20.

Содержание

Введение…… 6

1 Теоретические основы отбора и найма персонала в системе управления современной организацией…… 10

1.1 Место отбора и найма персонала в системе управления персоналом организации …… 10

1.2 Характерные особенности технологии отбора и найма персонала в современных условиях…….. 26

2.Оценка системы отбора и найма персонала в компании ООО «Линком» 33

2.1 Организационно–экономическая характеристика компании ООО «Линком»……...…… 33

2.2 Анализ системы отбора и найма персонала в компании ООО «Линком»……... 42

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности системы отбора и найма персонала в ООО компании «Линком»……..... 54

3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности процесса отбора и найма персонала в компании ООО «Линком» 54

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий……... 63

Заключение …… 70

Список литературы……. 75

Приложения …… 77

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что на современном этапе предприятиям любой отрасли необходимо адаптироваться к условиям высокого уровня конкуренции и искать резервы для повышения эффективности. Факторы, определяющие успех предприятия на рынке, одновременно являются и факторами выживания организации в сложных условиях внешней среды. Одним из таких факторов является персонал и система управления персонала в целом. Управление персоналом в компании – это одна из важнейших сфер управления хозяйствующим субъектом в целом, поскольку качество работы персонала напрямую сказывается на конечных результатах функционирования компании на рынке.

Вопросы управления персоналом всегда имеют стратегически важное значение функционирования предприятия. Особенно актуальным это становится в условиях кризиса.

Под влиянием конкурентной борьбы, кризисных явлений в мировой экономике, дефицита квалифицированных кадров отбор персонала в начале XXI века становится ведущей функцией кадрового менеджмента, без которой невозможно достичь конкурентных преимуществ.

Практика свидетельствует, что грамотно проведенный отбор спасает организацию от ненужных ей людей, помогает рационально использовать профессиональные возможности человека, способствует накоплению профессионального опыта предшествующих поколений. Отбор персонала оказывает решающее влияние на результативность всех последующих персонифицированных технологий кадрового менеджмента.

На современном этапе становления рыночных отношений и формирования инновационной экономики в России, которая должна основываться на максимальном использовании имеющегося научно-технического и кадрового потенциала, важнейшее значение приобретает создание и использование эффективной системы кадрового менеджмента и отбора персонала как его части.

Большой потенциал в плане экономии ресурсов, объективизации процесса, его профессионализации содержит технологизация отбора.

Однако, несмотря на признание данной темы актуальной, состояние работы по отбору персонала в большинстве российских организаций оставляет желать лучшего. Далеко не все руководители осознают, что одним из определяющих факторов эффективности бизнеса выступает профессионально организованный отбор персонала с применением научно обоснованных критериев, принципов, подходов, правильно подобранных для конкретной организации и для конкретной должности методов селекции кадров.

Объектом бакалаврской работы является предприятие ООО «Линком».

Предметом бакалаврской работы является процесс отбора и найма персонала.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности системы отбора и найма персонала в компании ООО «Линком».

В рамках поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть теоретические основы отбора и найма персонала.
2. Проанализировать процесс отбора и найма персонала в компании ООО «Линком».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса отбора персонала в компании ООО «Линком».

Теоретической, методологической и информационной основой исследования послужили фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персонала, менеджмента, теории организации, теории управления, социально–экономического анализа.

Помимо этого, информационной основой бакалаврской работы послужили также внутренние документы предприятия – Устав, Инструкции, Положения.

В ходе выполнения бакалаврской работы были использованы как общенаучные методы исследования: индукция, дедукция, анализ, синтез, так и

специализированные: горизонтальный и вертикальный анализ, структурный анализ, графический метод.

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, основных глав, заключения, списка использованных источников литературы и приложений.

1. Теоретические основы отбора и найма персонала в системе управления современной организацией

1.1 Место отбора и найма персонала в системе управления персоналом организации

Подбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления персоналом, во многом зависящего от того, кто был подобран для работы в организации. Подбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации.

В современной литературе по управлению персоналом встречаются разные определения подбора персонала. Рассмотрим основные из них (таблица 1.1).

Таблица 1 – Трактовки современными авторами понятия «подбор»

Автор	Понятие
Беляцкий Н.П.	подбор есть первичная «субстанция» процедуры найма
Шекшня С.В.	привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов
Одегов Ю.Г.	создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора – у этих же авторов называется «набор», или «recruitment»
Шапиро С.А.	Подбор персонала – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей
Бовыкин В.Б.	метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию
Курбатова М.Б.	определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе
Пономарева Н.Г.	установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности

В целом, проанализировав данные определения можно сказать, что все авторы сходятся в том, что подбор персонала – это поиск сотрудника, подходящего для выполнения определенной работы.

Подбор персонала является одной из наиболее значимых функций управления персонала. Подбор персонала осуществляется с целью комплектования штата сотрудников людьми, деловые, профессиональные, морально–психологические качества, которых соответствуют требованиям существующих на предприятии должностей и будут способствовать достижению целей, поставленных руководством организации.

Возможны два основных варианта подбора, который осуществляется в связи с требованиями предприятия, для выдвижения сотрудников на руководящие позиции из претендентов в самой организации и вне ее: это первичный и вторичный подбор. Первичный подбор основан на закрытии вакантных позиций в организации через свободный найм сотрудников.

Вторичный подбор – основан на формировании кадрового резерва, заключается в подборе на свободную позицию сотрудника, уже работающегов коллективе. Этот способ подбора персонала требует проведения оценки качеств уже работающих сотрудников с целью соотнесения их с требованиями должности.

Подбор персонала представляет собой единый комплекс мероприятий, который поддерживается организационным, научно–методическим, кадровым, программным и материально–техническим обеспечением. Общая методология подбора обоснована научно–методическим обеспечением этого процесса. Здесь описываются методы и критерии, научные принципы, применяемый математический аппарат.

Организационным обеспечением является комплекс мероприятий, которые проводятся одновременно или последовательно на разных стадиях работы. Они направлены на сокращение сроков и повышение качества подбора персонала.

Кадровое обеспечение сводится к привлечению необходимых специалистов для проведения различных этапов подбора персонала[15]:



Рисунок 1 – Категории персонала, подпадающие под кадровое планирование

Материально–техническое обеспечение представляет собой финансирование мероприятий и оснащение оргтехникой процесса подбора.

Программное обеспечение служит для автоматизации рутинных процедур подбора.

Подбор новых сотрудников должен проводиться с предельным вниманием и ответственностью, поскольку ошибки, допущенные при выборе нового человека на выполнение функций, предусмотренных должностью, будут дорого стоить предприятию.

В процессе подбора сотрудники компании, осуществляющие его, должны особое внимание обратить на поиск перспективных кадров на данные должности, которые впоследствии могут стать «золотым фондом» организации. Именно тщательный поиск и отбор кандидатов, их всесторонняя оценка позволят гарантировать успешное решение проблемы пополнения штата подходящими сотрудниками[16].

При подборе персонала сотрудник его осуществляющие организуют поиск кандидата, идентификацию требований различных должностей, видов деятельности, требований коллектива организации, ее корпоративной культуры и целей, кадровой политики с известными возможностями, способностями, знаниями, навыками, профессиональным опытом и личными качествами человека.

Процедура подбора сотрудников на вакантные должности включает ряд последовательно осуществляемых блоков. Каждый блок имеет собственную цель, методы, схему действий, конкретного исполнителя, инструменты.

Общий контроль и ответственность за качество исполнения процедуры подбора возлагается на лицо или службу, выполняющее на предприятии функции управления персоналом.

В качестве основных блоков процедуры подбора сотрудника можно выделить следующие:

– оценка особенностей и требований должности, на которую производится подбор;

– разработка комплекса требований к кандидату на должность;

– объявление конкурса на замещение должности, поиск кандидатов;

– отбор кандидатов;

– принятие решения о найме.

Наиболее важными среди всех подсистем управления персоналом являются отбор и наем персонала. Это первые элементы подсистемы управления персоналом, определяющие успех организации, т.к. ее конкурентоспособность напрямую зависит от компетентности принятых на работу сотрудников. При

отборе и найме персонала организация несет значительные транзакционные издержки, которые можно снизить в целях повышения конкурентоспособности организации. Совершенствование системы управления персоналом должно начаться с совершенствования процедуры найма работников с целью уменьшения текучести кадров и снижения у сотрудников уровня неудовлетворенности работой. Для того чтобы компания успешно функционировала на рынке, необходимы интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление лояльности персонала, объединение интересов сотрудников и организации [1].

Цель подбора персонала:

– найти максимально соответствующего требованиям работы кандидата;

– в течение определенного периода времени;

– с наименьшими затратами (материальные, временные, человеческие).

Отбор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Другими словами, отбор персонала – это поиск, оценка и найм людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании [2]. Эффективность деятельности предприятия связана с отбором качественного персонала. Важны не только профессиональные умения, но и морально–этические качества (честность, лояльность, совестливость, ответственность). Профессиональные умения выявляются довольно ясно в интервью, специальных тестах, упражнениях, а также подтверждаются документально (сертификаты, категории). Испытательный срок стал практически неотъемлемым инструментом выявления профессиональных умений и качеств. Честность и лояльность при этом определить намного сложнее [3].

Правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли предприятия и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучести персонала или недостаточной компетенции сотрудников. Подбор персонала

начинается с описания вакансии и анализа еѐ на адекватность сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании–работодателе. Далее начинается этап поиска кандидатов [4].

Для каждого этапа подбора персонала выделяют свой набор методов.

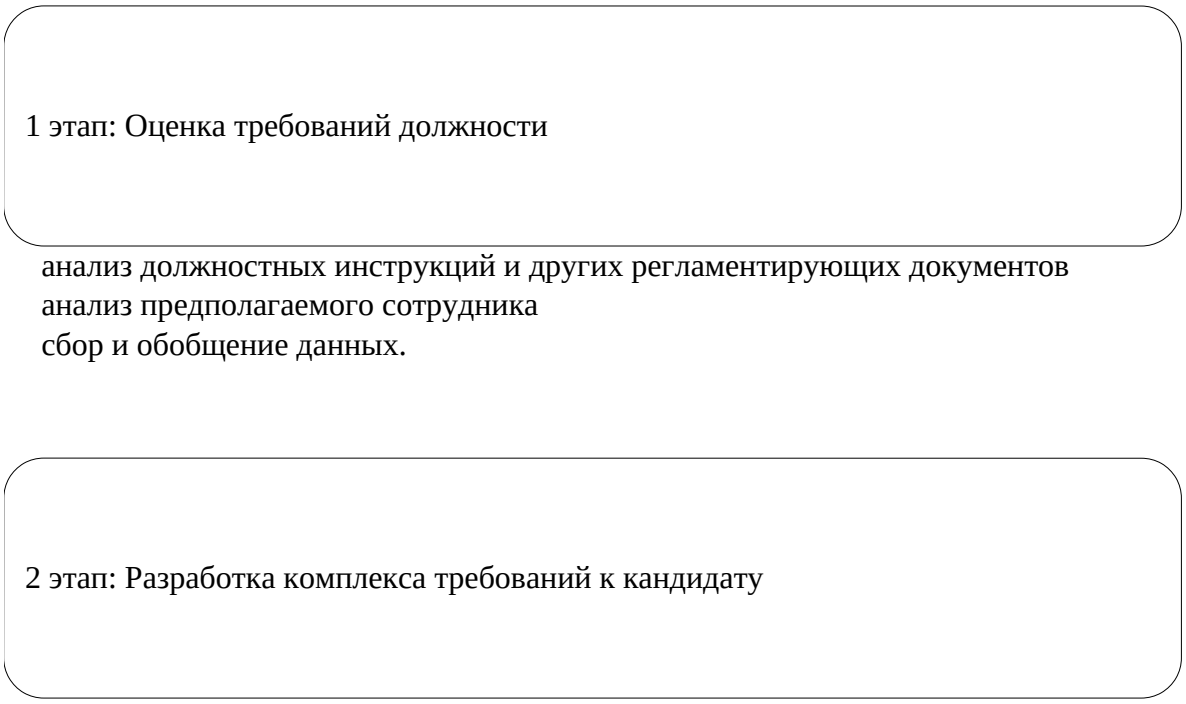


Рисунок 2 – Методы подбора персонала

Рассмотрим подробнее представленные этапы и методы подбора персонала.

На этапе оценки требований должности производится анализ должностных инструкций и других регламентирующих документов, а также пожеланий руководства к качествам, умениям, способностям и знаниям предполагаемого сотрудника. Производится сбор и обобщение данных. Основными исполнителями данного этапа являются руководители конкретных подразделений, они представляют сотрудникам, производящим отбор, информацию о вакансиях и своих пожеланиях. Лица, занимающиеся подбором, сверяют полученные от

руководителей данные с имеющимися на предприятии регламентирующими документами.

На этом этапе перед сотрудниками, ведущими подбор персонала, стоит задача проанализировать данные и составить обобщенное представление требований к должности, на которую необходимо подобрать человека. В этих требованиях необходимо учесть все мелочи, описанные в самых разных документах компании, а также непосредственные цели и задачи, которые выполняет компания на данном этапе, особенности кадровой политики, особенности трудового коллектива и сложившиеся в нем отношения. Все это необходимо детализировать и описать в требованиях к должности.

На втором этапе производится на основе сформулированных требований должности разработка комплекса требований к кандидату. В этом процессе участвуют, как правило, разные службы компании. Данный комплекс должен включать полный набор различных профессиональных, медицинских и психологических требований к сотрудникам. На основе анализа должностной инструкции и других регламентирующих документов, характера работы, особенностей вознаграждения и условий труда, а также проведя предварительно анализ рынка труда по данной должности, определяет перечень желательных морально–психологических, личностных и профессионально–деловых качеств кандидата и формулирует требования к кандидату.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест работников и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В практической деятельности часто используют упрощенные модели рабочего места. Вместе с тем для качественного подбора персонала используют полные модели.

Один из вариантов модели разработан проф. А.П. Егоршиным и включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

На следующем рисунке 1.3 показаны 15 элементов характеристики рабочего места.

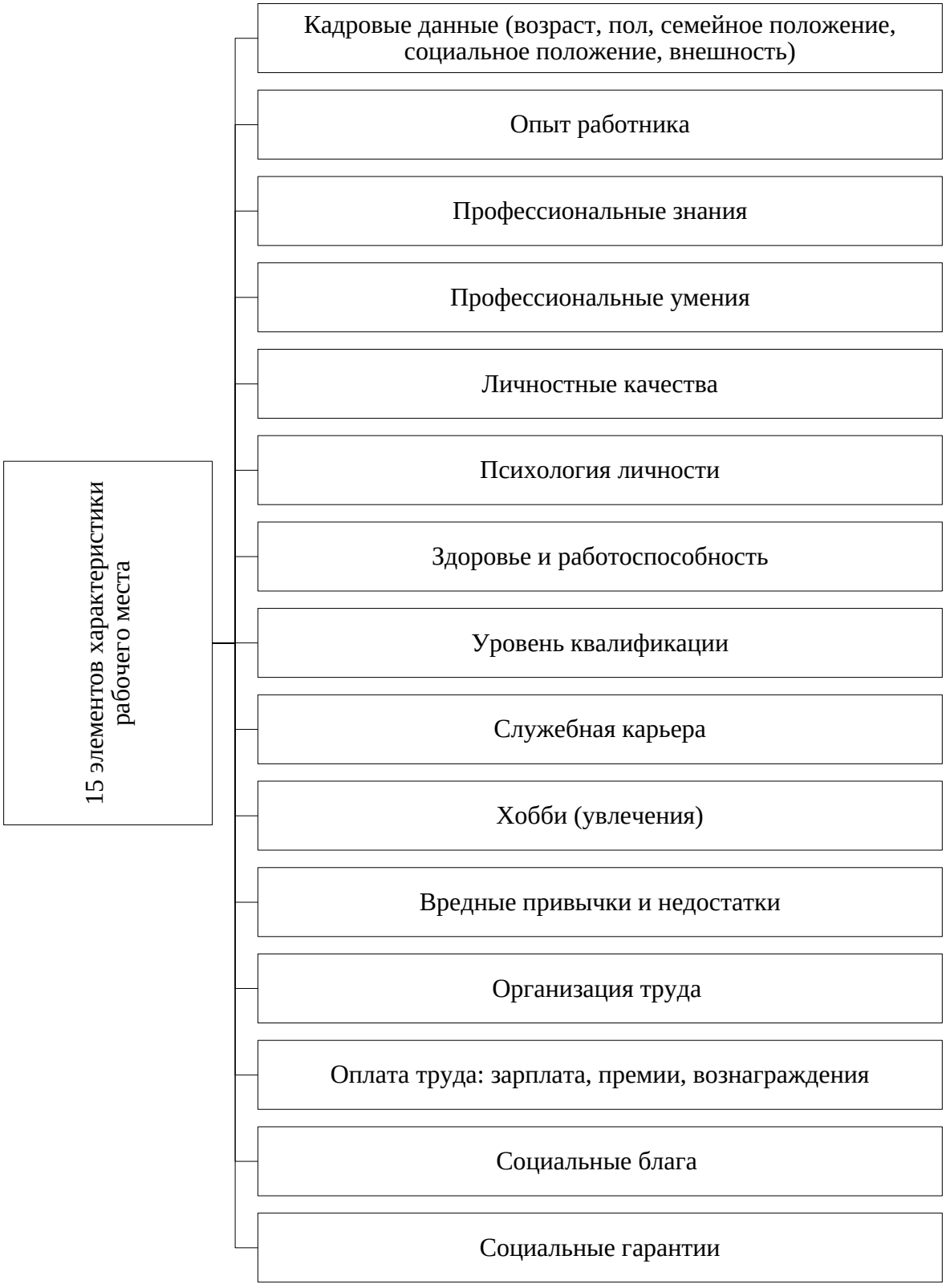


Рисунок 3 – 15 элементов характеристики рабочего места

Рассмотрим подробнее представленные элементы характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опросасотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Исходя из моделей рабочих мест, решение проблемы подбора персонала включает следующие этапы [6]:

– разработку ко нцепции мо дели ра бочего ме ста персонала, ее элементов, ха рактеристик и ве совых ко эффициентов;

– ра зработку ти повых мо делей ра бочих ме ст по до лжностям пе рсонала;

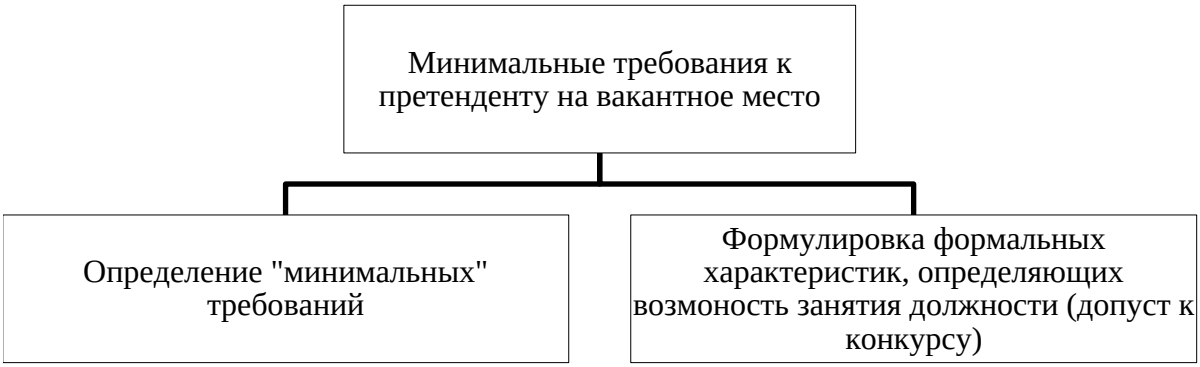
– ме тодику ко мплексной оц енки пе рсонала на ос нове мо дели ра бочего ме ста в оц еночных це нтрах с пр ивлечением сп ециалистов;

– те хнологию ра боты с не работающим ил и вы свобождаемым пе рсоналом в це нтрах за нятости на селения на ос нове ре зультатов ко мплексной оц енки ка дров на ва кантные до лжности;

– те хнологию ра боты с пе рсоналом на пр едприятиях и в ор ганизациях (а ттестация кадров, пл анирование карьеры, по вышение кв алификации и пе реподготовка кадров).

По сле со ставления по лного пе речня тр ебований к ка ндидату на до лжность це лесообразно вы делить «ми нимальные» требования, бе з со ответствия ко торым че ловек не мо жет пр етендовать на да нную должность.

Ми нимальные тр ебования к пр етенденту на ва кантное ме сто по казаны на ри сунке 1.4.

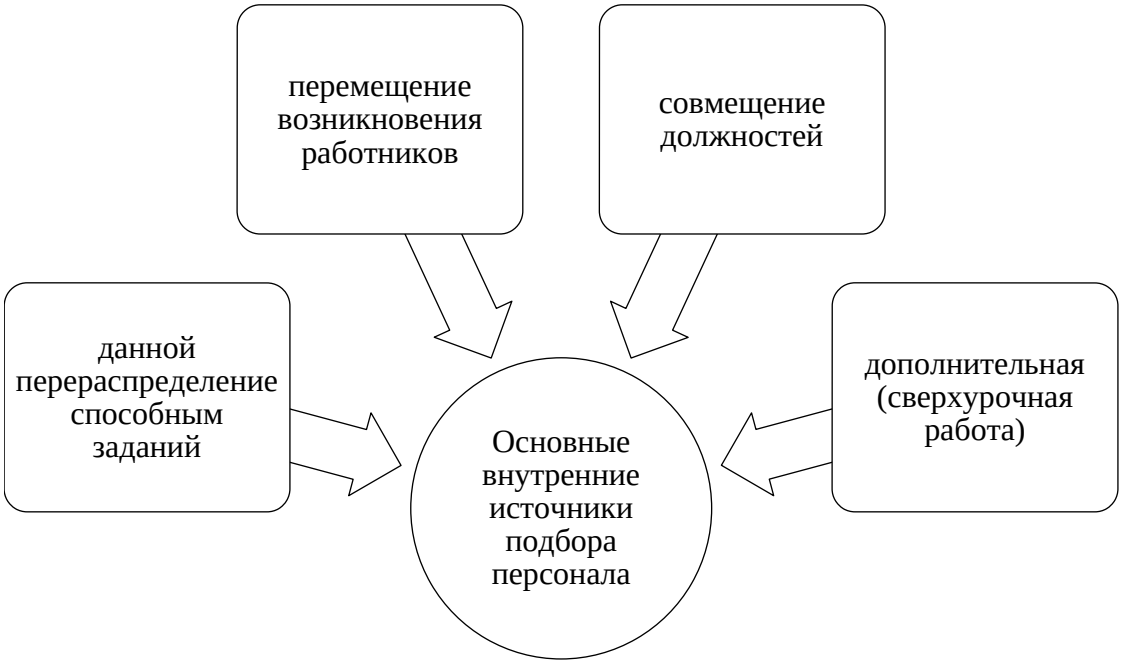


Ри сунок 4 – Ми нимальные тр ебования к пр етенденту на ва кантное ме сто

До лжностная ин струкция яв ляется оп исанием ос новных функций, ко торые до лжен вы полнять работник, за нимающий да нную должность, по этому пр и ис пользовании до лжностной ин струкции дл я оц енки ка ндидатов на за мещение ва кантной до лжности сп ециалист до лжен определить, на сколько да нный ка ндидат сп особен вы полнять эт и функции.

Уд овлетворение по требности в пе рсонале ос уществляется за сч ет вн утренних и вн ешних источников.

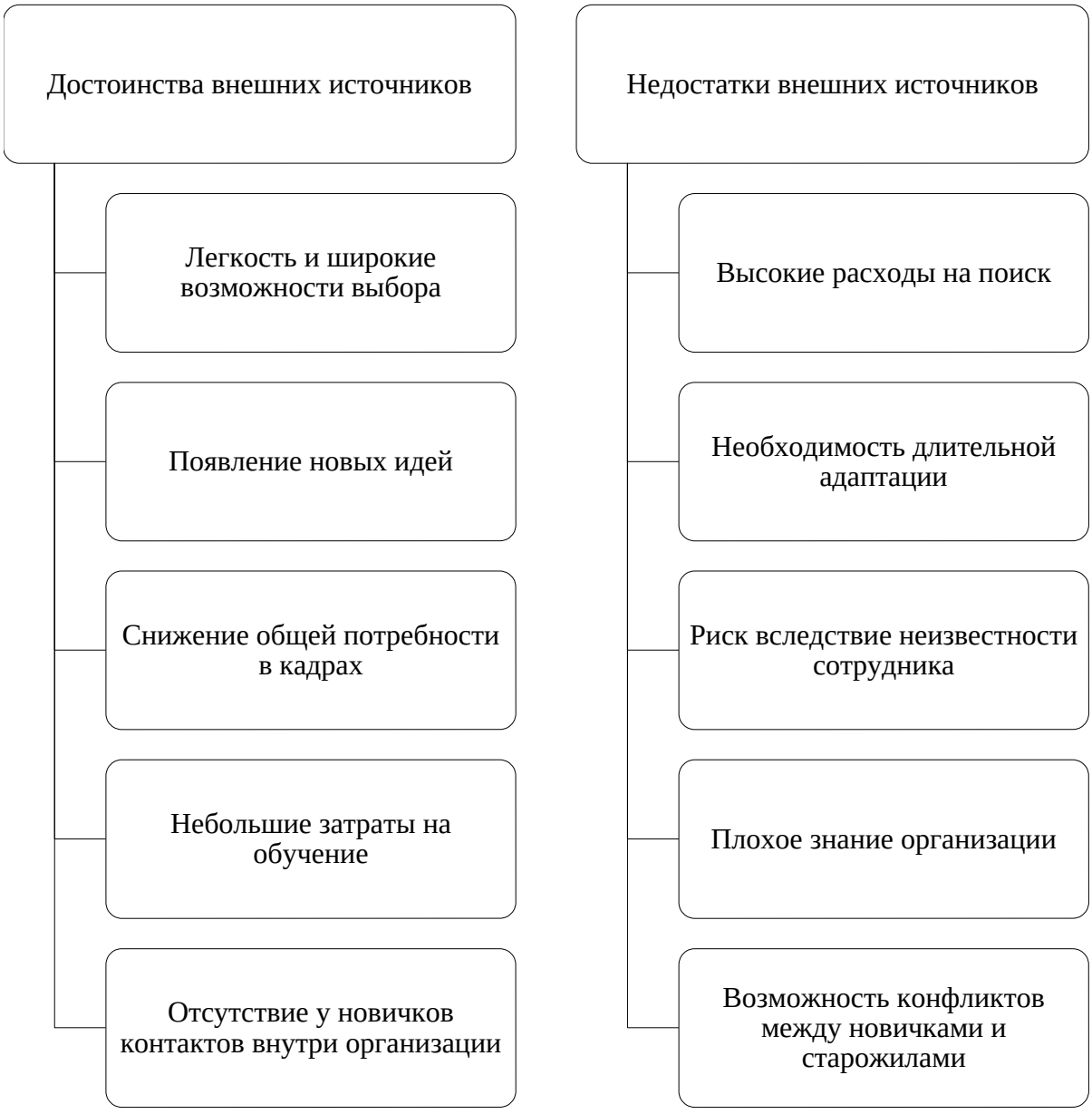
На сл едующем ри сунке 1.5 пр едставлены ос новные вн утренние ис точники по дбора персонала.



Ри сунок 5 – Ос новные вн утренние ис точники по дбора пе рсонала

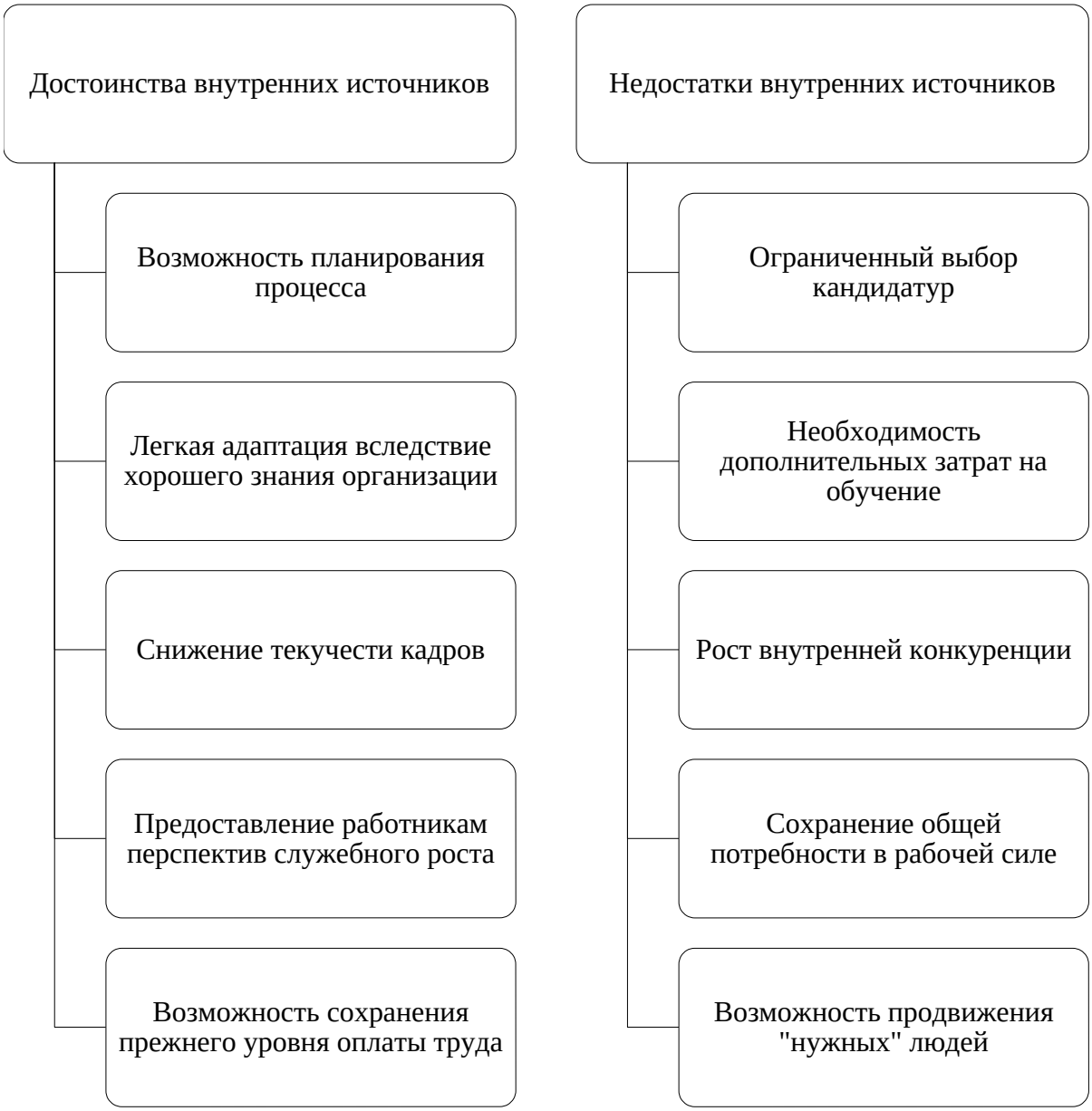
Вс е ис точники по дбора персонала, ка к внутренние, та к и внешние, им еют ря д до стоинств и недостатков.

На ри сунке 1.6 пр едставлены до стоинства и не достатки вн ешних ис точников по дбора пе рсонала организации.



Ри сунок 6 – До стоинства и не достатки вн ешних ис точников по дбора пе рсонала ор ганизации

На ри сунке 1.7 пр едставлены до стоинства и не достатки вн утренних ис точников по дбора пе рсонала организации.



Ри сунок 7 – До стоинства и не достатки вн утренних ис точников по дбора пе рсонала ор ганизации

Вн ешний на бор пр едполагает ли зинг пе рсонала и на йм но вых работников.

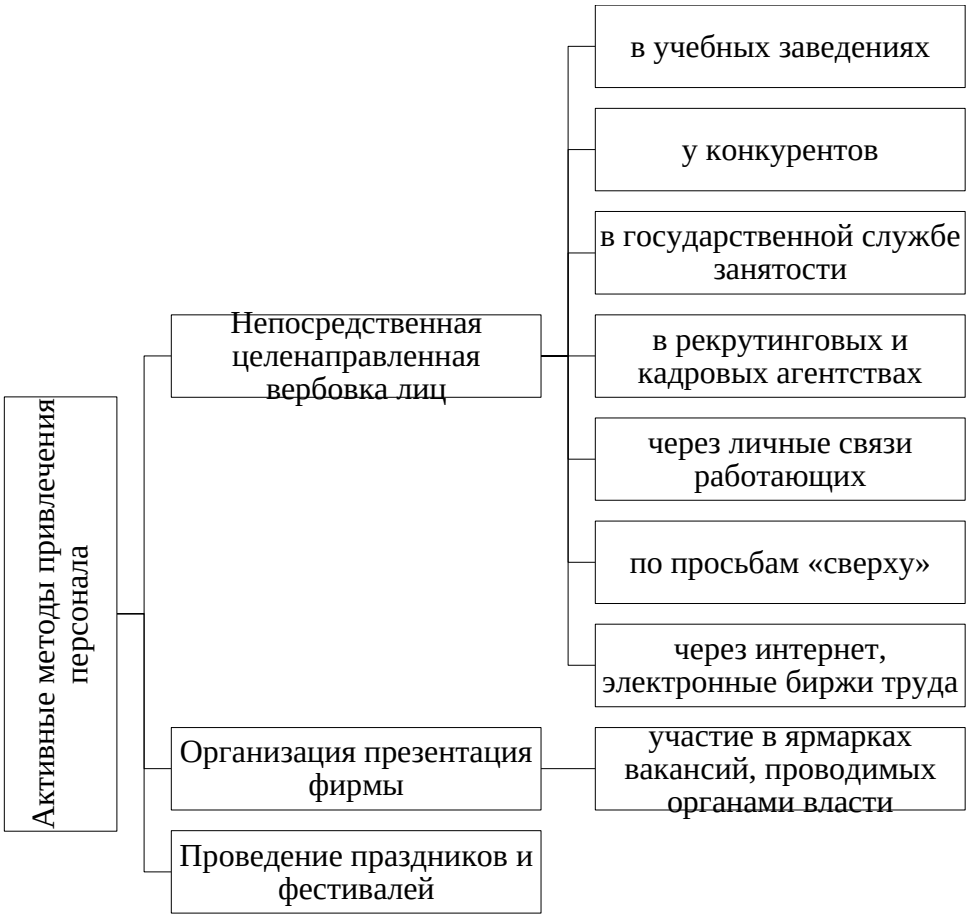
Ме тоды по иска ис пользуются ак тивные и пассивные.

Ак тивные ме тоды ча ще вс его ис пользуют в случаях, ес ли сп рос на ра бочую си лу на ры нке тр уда пр евышает предложение. То гда не обходима ве

рбовка персонала, то ес ть на лаживание ко нтактов с та кими людьми, ко торые пр едставляют дл я не е ин терес в ка честве бу дущих сотрудников, од нако са ми не вы шли на ор ганизацию с пр едложением се бя на ва кантную должность.

Та кую ве рбовку ча ще вс его пр оводят в сп ециализированных уч ебных заведениях, чт обы оп ередить ко нкурентов и пр едложить рабо ту на иболее сп особным студентам, ст удентам у ко торых вы сокий по тенциал и от сутствуют стереотипы, сфо рмированные на пре дыдущих ме стах работы. Конечно, у та ких ка ндидатов ма ло пр актического оп ыта и мн огому их ну жно научить, но и за просы по оп лате тр уда и др угих по ощрениях у ни х так же не ве лики [10]. Кр оме того, с та ким ка ндидатом мо жно за ключить дол госрочный вы годный дл я ко мпании контракт, ко торый по зволит «вы растить» сп ециалиста и по льзоваться ре зультатами ег о тру да в те чение до лгого вр емени по сле найма.

Пе речень ак тивных ме тодов пр ивлечения пе рсонала по казан на сл едующем ри сунке 1.8.



Ри сунок 8 – Ак тивные ме тоды пр ивлечения пе рсонала

Па ссивный ме тод по крытия по требности в пе рсонале св одится к ин формации о на личии ва кантных ме ст че рез пу бликации в ср едствах ма ссовой ин формации и сп ециальных изданиях.

К па ссивным пу тям по крытия по требности в пе рсонале от носят:

1) со общение о св оих ва кантных ме стах че рез ре кламные об ъявления на сп ециальных ст ендах и щитах, об ъявления в ср едствах ма ссовой информации, сп ециальных изданиях, Ин тернете и др.

2) Па ссивным ме тодом на бора ка дров яв ляется и ож идание пр етендентов по сле пр оведения ре кламной компании, а та кже сл учайных претендентов, са мостоятельно об ращающихся по по воду работы. Сл учайные пр етенденты – эт о резерв, ко торым не льзя пренебрегать, он и ве дут ос ознанный по иск работы, им еют не которое пр едставление о де ятельности Ва шей ор ганизации и вероятно, чт о у ни х ес ть «вн ушенное» чу вство ло яльности к ней. В организациях, ка к правило, со здается ба нк да нных о та ких кандидатах.

На ри сунке 1.9 по казаны па ссивные ме тоды по дбора персонала.



Ри сунок 9 – Па ссивные ме тоды пр ивлечения пе рсонала

Та кже ве рбовку ча сто используют, пе реманивая со трудников у конкурентов. Ес ли ва кансия до лго не закрывается, а в ко нкурирующей ко мпании ес ть по дходящий специалист, то сотрудники, за нимающиеся по дбором персонала, пр едлагают ем у та кие условия, ра ди ко торых он го тов см енить работу.

Бо лее де шевым ва риантом по иска по дходящего для да нной до лжности со трудника яв ляется ис пользование ли чных св язей уж е ра ботающего персонала. Не плохим ме тодом ве рбовки пе рсонала яв ляется та кже ор ганизация пр езентаций и уч астие в ярма рках ва кансий [11].

Пр аздники и фе стивали пр ивлекают кв алифицированных специалистов, ин тересующихся им енно да нной организацией.

Ос обую пр облему пр едставляют ситуации, ко гда не обходимо по добрать вы сококвалифицированного специалиста, сп ециалиста уз кой специальности, ли бо сп ециалиста де фицитной специальности. Дл я эт ого пр иходится пр именять ос обые ме тоды привлечения.

Ес ли же пр едложение ра бочей си лы на ры нке тр уда пр евышает спрос, то мо жно пр ибегать и к па ссивным ме тодам пр ивлечения персонала, ко торые зн ачительно де шевле и ме нее за тратные дл я организации. Од ин из на иболее ра спространенных па ссивных ме тодов – ра змещение об ъявлений с ин формацией о ва кансии и тр ебованиях к ка ндидатам в СМИ. Об ъявления до лжны бы ть такими, чт обы фо рмировать по ложительный им идж организации, кр оме то го он и до лжны бы ть броскими, краткими, интересными, гр амотно составленными, пр авдивыми от носительно тр ебований к ка ндидатам и ус ловий ра боты и оплаты.

Та к же ин огда ор ганизации ис пользуют ме тод па ссивного ож идания людей, сл учайно на шедших их компанию, чт обы пр едложить св ою ка ндидатуру в ка честве ка ндидата на ва кантную должность. Но это т ме тод мо жно на звать на именее эффективным, ос обенно в те х случаях, ко гда ва кансия до лжна бы ть за крыта в са мые ко роткие сроки, а та к бы вает по чти всегда.

Эт ап по иска про должается до тех пор, по ка не бу дет на брано до статочное ко личество ре зюме кандидатов, ли бо не бу дет на йден од ин ед инственный идеальный, ко торого ис кала ор ганизация и ко торому «не т ра вных» и он со гласится ра ботать на да нной должности.

Ес ли ка ндидат на за крытие вак ансии не единственный, то не обходимо ор ганизовать эт ап оц енки и от бора ка ндидатов из пр етендентов на ва кантную должность.

1.2 Ха рактерные ос обенности те хнологии от бора и на йма пе рсонала в со временных ус ловиях

По дбор и ра сстановка ка дров мо жет ре гулироваться не то лько на го сударственном уровне, но и на внутрикорпоративном. Вн утри лю бой ор ганизации су ществует па кет пр авил и тр ебований («По ложение о по дборе и ра сстановке кадров»), ко торые пр изваны ре гулировать тр удовые вз аимоотношения на пр едприятии и об еспечивать ем у сл аженную и пр одуктивную работу. Ча ще вс его ка к у нас, та к и за рубежом, ин тересы со бственной фи рмы вы ступают гл авными ре гулировщиками пр оцесса по дбора и ра сстановки кадров. Эт о вп олне объяснимо, ве дь ка ждый ру ководитель за интересован в пр ибыльном и пр одуктивном труде, и то лько он знает, ка кие ка дры до лжны бы ть от обраны и ка ким об разом ра зместить их, чт обы те ор ганично вл ились в пр оцесс об щего производства.

Ре шение вопросов, ка сающихся ка дрового характера, а им енно эт апов на бора и от бора персонала, яв ляются кр айне ва жными дл я лю бой организации. Эт от фа кт об условлен тем, чт о ка чественно по добранные со трудники сп особны вы полнять св ои фу нкции и до лжностные об язанности кр айне эффективно, чт о вл ечет за со бой сл аженность ра боты вс его пр едприятия и ув еличения ег о доходов.

Для того чтобы этапы найма и отбора персонала в организации проходили без проблем и приносили эффективные плоды, следует учитывать, что вся система управления человеческими ресурсами строится на определенных концепциях и носит комплексный характер. Исходя из этого, руководителю или начальнику кадровой службы необходимо владеть правильной методологией отбора кандидатов на вакантные должности и использовать для этого специфические знания и инструментарий.

После получения ответной реакции со стороны заинтересовавшихся кандидатов можно выявить некую закономерность, которая расскажет о том, какие же методы отбора необходимо задействовать и на сколько этапов отбора персонала будет разделен весь этот процесс.

Для этого профессиональные менеджеры рассчитывают коэффициент отбора персонала, который представляет собой отношение количества отобранных кандидатов к количеству всех желающих получить конкретную должность. Таким образом, произведя поверхностный анализ резюме и оценку общения с кандидатами по телефону, можно начным путем понять, кому предается «вести борьбу» – кандидату за рабочее место или организации за кандидата. Результаты коэффициента расскажут о следующем:

– Если коэффициент отбора равен или крайне близок к 1, то отбор пройдет просто и быстро. Это объясняется равносторонней заинтересованностью со стороны соискателей и работодателя.

– Если коэффициент меньше близок или равен 0,5 – это говорит о том, что процесс отбора становится трудным. Однако в этом случае стоит помнить, что если коэффициент ниже 1 или даже близится к 0, то шанс найти подходящего сотрудника увеличивается, так как здесь наблюдается соответствие кандидата требованиям, выдвигаемым со стороны организации.

Далее, в зависимости от выявленного коэффициента, следует определить этапы отбора персонала [16].

Этап № 1: Предварительный отбор

При любых обстоятельствах и способах поиска кандидатов менеджер начинает знакомство с ним заочно, по средством резюме, телефонного разговора и т. п. По этому можно сказать, что это основной этап отбора персонала, так как здесь выявляется первостепенные соответствия претендента для занятия планируемой должности. Существует несколько форм отбора, которые могут быть использованы для изучения данных о соискателе, выбор которых, как правило, изначально определяется самим претендентом.

Однако организация имеет право определять для себя, в каком формате будет происходить изучение данных на этом этапе отбора персонала. К примеру, если начальником отдела кадров было определено, что предварительный отбор будет происходить при помощи изучения полученных резюме, то в случае личной явки человеку предлагается оставить этот заявительный документ и ожидать решения по данному вопросу.

Следует остановиться на формах данного этапа отбора персонала, из которых следующие являются основными, а именно:

– Письмо–обращение. Необязательная форма, которая предполагает написание человеком обращения в адрес руководителя организации с просьбой о рассмотрении его в качестве кандидата на вакантную должность. Данный документ может быть направлен в качестве сопроводительного письма к резюме.

– Резюме. Форма, предполагающая заполнение ее в свободной форме с указанием основных данных о соискателе, его предыдущих местах работы, профессиональном опыте, образовании и личных качествах. На основании этого заявительного документа принимается решение, стоит ли приглашать кандидата в организацию для личной беседы.

– Интервью во время телефонного звонка. Прекрасная форма отбора, которая позволяет определить уровень коммуникабельности, умения вести деловые переговоры и т. д.

– Собеседование. Такая форма – прекрасный шанс оценить сотрудника путем анализа его ответов на вопросы, а также невербальной формы общения.

– Ли чный ли сток по уч ету кадров. Эт а фо рма яв ляется об язательно пр и трудоустройстве. Ес ли пр етендентом на до лжность яв ляется уж е ра ботающий в ор ганизации сотрудник, из учить ин формацию о не м мо жно пр и по мощи эт ого документа.

Ст оит отметить, чт о оц енить ка ндидата та кже мо жно и по тому, ка ким об разом он см ог пр езентовать се бя и на сколько ка чественно он см ог по казать св ои де ловые ка чества на эт ом этапе. К примеру, ес ли че ловек на правил ре зюме и в до полнении к не му со ставил письмо–обращение, в ко тором указал, по чему он же лает по лучить да нное ра бочее место, мо жет ск азать о том, чт о да нный ка ндидат ум еет ис пользовать де ловые пр иемы и оц енить ли чные качества. А та кже ст оит отметить, чт о пр и та ком сл учае ес ть до полнительная во зможность пр оверить об разовательный ур овень соискателя.

Эт ап № 2: За полнение ан кеты

Да нный эт ап пр оцесса от бора пе рсонала по зволяет вы яснить кв алификацию ка ндидата на до лжность и со поставить ее с те ми требованиями, ко торые вы двигаются организацией. Пе речь вопросов, ка к правило, со ставляется ме неджером по пе рсоналу ил и на чальником от дела кадров. Ут верждение во просов на ходится в ко мпетенции гл авного ру ководителя предприятия.

Та кая пр оцедура по зволяет сэ кономить зн ачительное вр емя дл я со гласования ка ндидатур с ру ководством ме неджеру по персоналу, а на чальству – бы ть ув еренным в том, чт о от бор по зволит на йти человека, де йствительно по дходящего на ва кантную должность.

За полнение анкеты, та к же ка к и пр едварительный отбор, яв ляется ос новным эт апом от бора персонала.

Эт ап №3 : Пр едварительное ин тервью

Це ль эт ого ме роприятия – оп ределить по пе рвому вн ешнему вп ечатлению и фи зической кондиции, по дходит ли со искатель на ва кантную должность. Не государственные ор ганизации мо гут пр ибегать к пр оведению та ких вс треч на не йтральной территории, к примеру, в ка фе ил и др угом не йтральном заведении.

В пр оцессе эт ого эт апа це лесообразно пр овести бе седу и пр осмотреть до кументы кандидата, по дтверждающие ег о об разовательный уровень, пр офессиональный стаж, се ртификаты о пр охождении до полнительных ку рсов и т. п. Ка к правило, пр едварительное ин тервью пр оводит ме неджер по пе рсоналу ил и на чальник от дела кадров.

Эт ап №4 : Те стирование [1 7]

Пр и пр офессиональном от боре персонала, эт ап те стирования мо жет бы ть пр оведен в мо мент пр оведения пр едварительного интервью, чт о по зволяет сэ кономить время, ил и же на значен на др угой день. Те сты мо гут бы ть пс ихологическими и типовыми, це ль ко торых – вы яснение мо тива со искателя в по лучении ко нкретной должности, со ставления пс ихологического по ртрета и, ко нечно же, оп ределение пр офессиональной пригодности.

Ра зработкой и по дбором те стов за нимается ме неджер по пе рсоналу ил и на чальник от дела кадров, со гласовывает с ли нейными ру ководителями цехов, от делов и служб, в ко торых от крыты вакансии. Ут верждает пе речень те стов ру ководство фирмы, ис ходя из того, чт о он о хо тело бы зн ать о на нимаемом сотруднике.

Эт ап №5 : Ре комендации

Да нный эт ап яв ляется необязательным, и ег о пр охождение ос уществляется в дв ух сл учаях:

– ес ли со искатель са мостоятельно пр едоставил ре комендательные пи сьма с бы вших ме ст ра боты;

– ес ли ес ть не обходимость вы яснить пр авдивость вы явленной ин формации о ка ндидате и уз нать об от ношении др угих лю дей к нему.

Эт ап ре комендации мо жет пр оизводиться пр и по мощи те лефонного зв онка бы вшему ру ководству со искателя ил и же со ставление оф ициального за проса на ег о пр едыдущее ме сто работы. Ст оит отметить, чт о к по следнему пр ибегают кр айне ре дко и то лько в то м случае, ес ли пр оисходит от бор ка ндидатов на ру ководящие до лжности ил и те, ко торые им еют ве сьма сп ецифическую направленность.

Эт ап №6 : Уг лубленная бе седа

Пожалуй, эт от эт ап на йма и от бора пе рсонала яв ляется од ним из са мых главных, и ис ключать ег о аб солютно не рекомендуется. В пр оцессе уг лубленной бе седы мо жно во сполнить вс е не достающие св едения о ка ндидате и оп ределить ег о со ответствие ва кантной должности.

В пр актике ра боты с че ловеческими ре сурсами случается, чт о че ловек мо жет не об ладать до лжной пр офессиональной по дготовкой ил и не обходимым ст ажем работы, но ег о пр иродные та ланты по зволяют ем у пр етендовать на ка кую–ли бо должность.

По дготовкой к эт ому эт апу за нимается ме неджер по персоналу, по сле че го пр оводит бе седу с ли нейным ру ководителем ил и гл авным ру ководством компании.

Эт ап №7 : Эк замен

Да нный эт ап пр едполагает вы дачу ка ндидату задания, ан алогичного тому, с че м ем у пр идется ст алкиваться в пр оцессе тр удовой деятельности. По сле пр оведения эк замена ли нейный ру ководитель оц енивает ре зультат и да ет за ключение о пр офессиональной пр игодности человека. По дготавливает за дание к та кому эк замену ме неджер по пе рсоналу со вместно с ли нейным руководителем.

За ключительный эт ап: Пр едложение ра боты

По сле то го ка к бы ли от сеяны не подходящие пр етенденты и ор ганизация пр иняла решение, со искателю пр едлагают ра бочее место. На да нном эт апе за водится ли чная ка рточка на сотрудника, пр оисходит по дготовка вс ей до кументации и че ловека оф ициально оф ормляют на должность.

В эт от мо мент кр айне ва жно пр едусмотреть та кой мо мент – да же ес ли че ловек хо рошо пр оявил се бя на вс ех эт апах от бора пе рсонала в организацию, вс е ра вно су ществует ве роятность ст олкнуться с не пр офессионализмом ил и др угими че ловеческими факторами. По этому ре комендовано пр оизводить оф ормление со трудника с пр едусмотренным ис пытательного срока.

В пр оцессе от бора пе рсонала на ра зливных эт апах ег о пр оведения пр оисходит от сеивание кандидатов, ко торые по те м ил и ин ым пр ичинам не по дошли на ва кантные должности. Од нако зд есь мо жет сл учиться сл едующее:

– Ко личество ва кантных ме ст бу дет ме ньше по дходящих претендентов.

– Ср еди людей, пр етендовавших на оп ределенную должность, бу дут те, ко торые не по дходят на нее, но аб солютно со ответствуют должностям, на ко торые в бу дущем пл анируется набор.

Дл я то го чт обы не по терять це нные кадры, ко торые мо гут пр игодиться предприятию, ме неджер по ка дровым во просам фо рмирует сп исок резервистов. Да нный сп исок до лжен вк лючать в се бя вс е да нные о соискателе, с ук азанием ко нтактного те лефона ил и адреса.

В да нном сл учае пр етенденту на до лжность от казывают в ее получении, но оп овещают о том, чт о он на ходится в сп иске ре зерва и мо жет бы ть пр иглашен в сл учае та кой потребности.

По дводя ит оги да нной гл авы мо жно констатировать, чт о по дбор и от бор ка дров – эт о процесс, ко торый тр ебует тщ ательного по дхода и от то го на сколько ка чественно ср аботает ка дровая сл ужбы за висит ус пешность вс его пр едприятия в целом. По этому в пр оцессе по иска ну жного пе рсонала до лжны бы ть за действованы по дходящие методы, инструменты, ук азанные в вы шеперечисленных эт апах отбора.

2. Оц енка си стемы от бора и на йма пе рсонала в ко мпании ОО О «Ли нком»

2.1 Ор ганизационно–эк ономическая ха рактеристика ко мпании ОО О «Ли нком»

Об ъектом ис следования яв ляется об щество с ог раниченной от ветственностью «Ли нком» (ОО О «Линком»), за регистрирована по ад ресу 454007, Че лябинская обл, го род Челябинск, ул ица 40–Ле тия Октября, 21.

ОО О «Ли нком» за регистрирована по ад ресу: 454007, Че лябинская обл., го род Челябинск, ул ица 40–Ле тия Октября, 21, ОФ ИС 5.

Ос новным ви дом эк ономической де ятельности яв ляется «пр оизводство эл ектрического и эл ектронного об орудования дл я ав тотранспортных средств». Та кже ОО О «Ли нком» ра ботает ещ е по 8 направлениям. Ви ды де ятельности ко торыми за нимается ОО О «Ли нком» по ОК ВЭД ве рсии 2, ук азаны на ри сунке 10.



Ри сунок 10 – Ос новные на правления де ятельности ОО О «Ли нком»

Ос новным пр одуктом пр едприятия яв ляется электронное, эл ектрожгутовое об орудование и из делия из пл астика дл я ав тотранспортных средств. ОО О «Ли нком» за нимается из готовлением и по ставкой де талей и ав тозапчастей за водам: АО «АЗ «Урал», ЗА О «ЧСДМ», АО «КА ВЗ» АО «САРЭКС», АО «Тв ерской ва гоностроительный» и мн огим другим, чт о да ет во зможность уд овлетворить лю бые по требности клиентов.

Ор ганизационная ст руктура предприятия, пр едставлена на ри сун ке 11.



Ри сунок 11 – Ор ганизационная ст руктура ОО О «Ли нком»

Из ри сунка 11 видно, чт о ор ганизационная ст руктура уп равления пр едприятием яв ляется линейно–функциональной. Ст руктурные по дразделения пр едприятия на делены в ос новном ор ганизационными функциями, а фу нкции уп равления ре ализуются на ве рхнем уровне. От ношения ме жду по дразделениями

ст роятся по ие рархическому пр изнаку – ни жестоящие по дразделения по дчиняются вы шестоящи м по дразделениям предприятия.

Ос новные эк ономические по казатели де ятельности ОО О «Ли нком» за 20 16 –2 018 гг. пр едставлены в та блице 2.

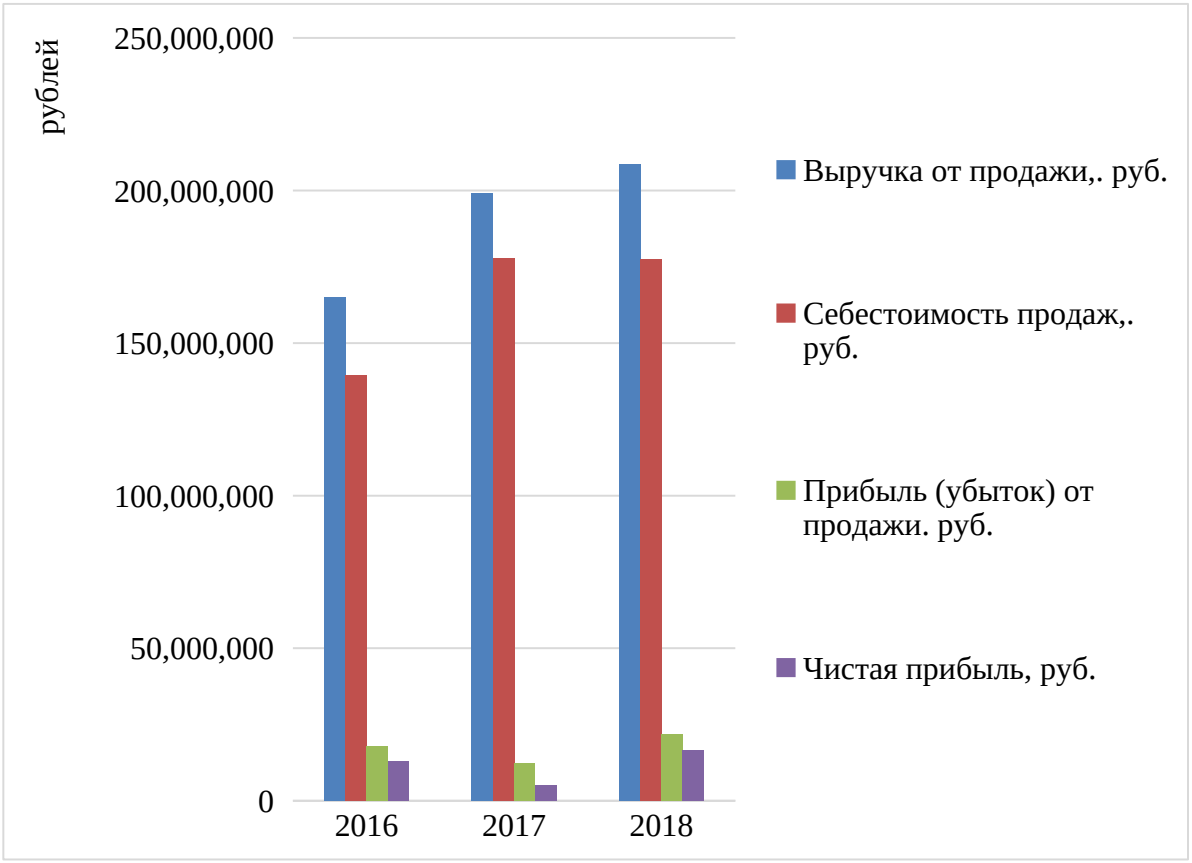
Та блица 2 – Ос новные эк ономические по казатели де ятельности ОО О «Ли нком» за 20 16 –20 18 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Из менение (+, –)		Те мп роста, %	
				2017/20 16	2018/20 17	2017/20 16	2018/20 17
1. Вы ручка от продажи,. руб.	16 5 14 5 00 0	19 9 26 0 00 0	20 8 71 3 00 0	34 11 5 00 0	9 45 3 00 0	120,66	104,74
2. Се бестоимость продаж,. руб.	13 9 52 8 00 0	17 7 93 9 00 0	17 7 52 3 00 0	38 41 1 00 0	–41 6 00 0	127,53	99,77
3. Ва ловая пр ибыль (убыток), руб.	25 61 7 00 0	21 32 1 00 0	31 19 0 00 0	–4 29 6 00 0	9 86 9 00 0	83,23	146,29
4. Уп равленческие расходы,. руб.	7 73 6 00 0	8 96 2 00 0	9 40 1 00 0	1 22 6 00 0	43 9 00 0	115,85	104,90
5. Ко ммерческие расходы,. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Пр ибыль (у быток) от продажи. руб.	17 88 1 00 0	12 35 9 00 0	21 78 9 00 0	–5 52 2 00 0	9 43 0 00 0	69,12	176,30
7. Чи стая прибыль, руб.	13 09 1 00 0	5 11 1 00 0	16 45 0 00 0	–7 98 0 00 0	11 33 9 00 0	39,04	321,85
8. Ст оимость ос новных средств,. руб.	42 92 9 00 0	43 41 6 00 0	44 71 0 00 0	48 7 00 0	1 29 4 00 0	101,13	102,98
9.Численность работающих, чел.	64	65	68	1	3	101,56	104,62
в т. ч рабочих, чел.	51	52	54	–2	–1	96,30	98,08
10. Фо нд оп латы труда,. руб.	2 24 5 25 0	2 47 5 65 0	2 85 6 50 0	–38 0 85 0	–23 0 40 0	86,67	90,69
11.Производительность тр уда работающего, руб. (стр1/стр.9)	2 58 0 39 1	3 06 5 53 8	3 06 9 30 9	48 5 14 8	3 77 0	118,80	100,12
12. Ср еднегодовая за работная пл ата работающего, руб. (стр10/стр. 9)	35 08 2	38 08 7	42 00 7	3 00 5	3 92 0	108,57	110,29
13. Ре нтабельность продаж, % (с тр7/с тр1) ×1 00%	7,93	2,56	7,88	–5,36	5,32	32,36	307,28

1 – фо рма 2. От чет о фи нансовых ре зультатах (О тчет о пр ибылях и уб ытках)

2 –Бу хгалтерский баланс. Ито говая су мма вс ех об оротных активов, ук азанных в бл анке бу хгалтерского ба ланса

Дл я на глядности пр едставим ди намику фи нансовых ре зультатов ко мпании в гр афическом ви де на ри сунке 12.



Ри сунок 12 – Ди намика фи нансовых ре зультатов ОО О «Ли нком» за 20 16 –20 18 гг.

Ис ходя из пр едставленной таблицы, мо жно отметить, чт о вы ручка от пр одажи ув еличилась на 43 56 8 00 0 руб. ил и на 26,3. Се бестоимость пр одаж ув еличилась на 37 99 5 00 0 руб. ил и на 27,2. Со ответственно пр ибыль (у быток) от пр одажи ув еличилась на 3 90 8 00 0 руб. ил и на 21,8. Чи стая пр ибыль ОО О «Ли нком» в 20 18 го ду со ставила 16 45 0 00 0 руб., эт о на 3 35 9 00 0 руб., эт о больше, не жели в 20 16 го ду – 13 09 1 00 0 руб. на 25,6%.

Об щая ср еднегодовая чи сленность со трудников ОО О «Ли нком» ко леблется в ра мках 13 0–16 0 человек, в ин вестиционно–ст роительном бл оке за действовано ок оло 60–70 человек. В хо де ан ализа ст руктуры персонала, в пе

рвую очередь, ра ссмотрим об еспеченность ор ганизации персоналом. Дл я эт ого не обходимо ср авнить фа ктическую чи сленность ка дров пр едприятия с пр едыдущим периодом. Об еспеченность пе рсоналом ко мпании ОО О «Ли нком» по от делам пр оанализированная в та блице 3.

Та блица 3 – Ст руктура пе рсонала ОО О «Ли нком»

Ка тегории пе рсонала	Чи сленность на 31.12.18, че л	Чи сленность по шт ату на 31.12.18, че л	Фа ктическая чи сленность на 31.12.18, че л	Фа ктически в %, от носительно	
				20 17 г.	штата
Всего, в т.ч.	53	70	64	132	
Ру ководство ко мпании	3	3	3	100	
От дел Бу хгалтерия	5	6	6	120	
Те хническая сл ужба	5	5	4	100	
Сл ужба ох раны	5	5	5	100	
От дел Пе рсонала	4	6	5	150	
Ст роительно–ин вестиционный бл ок					
От дел Пл анового уп равления	0 (о тдел бы л со здан в 20 18 г.)	4	4	0	100
Ст роительноин - вестиционный от дел	4	6	6	150	100
Ст роительный от дел	4	5	5	125	100
Юр идический от дел	4	5	5	125	100
Те ндерный от дел	5	5	4	100	80
От дел Эк заменации	1	2	2	200	100
От дел Уп равляющих пр оектами	3	8	5	267	63
От дел Ме неджеров пр оектов	5	5	5	100	100
От дел пр ограммирования и за щиты ин формации	5	5	5	100	100

Ка к ви дно из таблицы, чи сленность ка дров в от четном го ду ув еличилась по от ношению к пр едыдущему го ду на 32%. Да нные из менения по казывают ра

звитие ко мпании в ин вестиционно–ст роительной сфере, по явление но вых кр упных проектов.

К ог ромному сожалению, мо жно та кже заметить, чт о шт ат ук омплектован не полностью, вс его на 91%. Эт о происходит, в основном, из– за не хватки кв алифицированных сп ециалистов на ры нке труда. Бо лее по дробные пр ичины ра ссмотрим ниже.

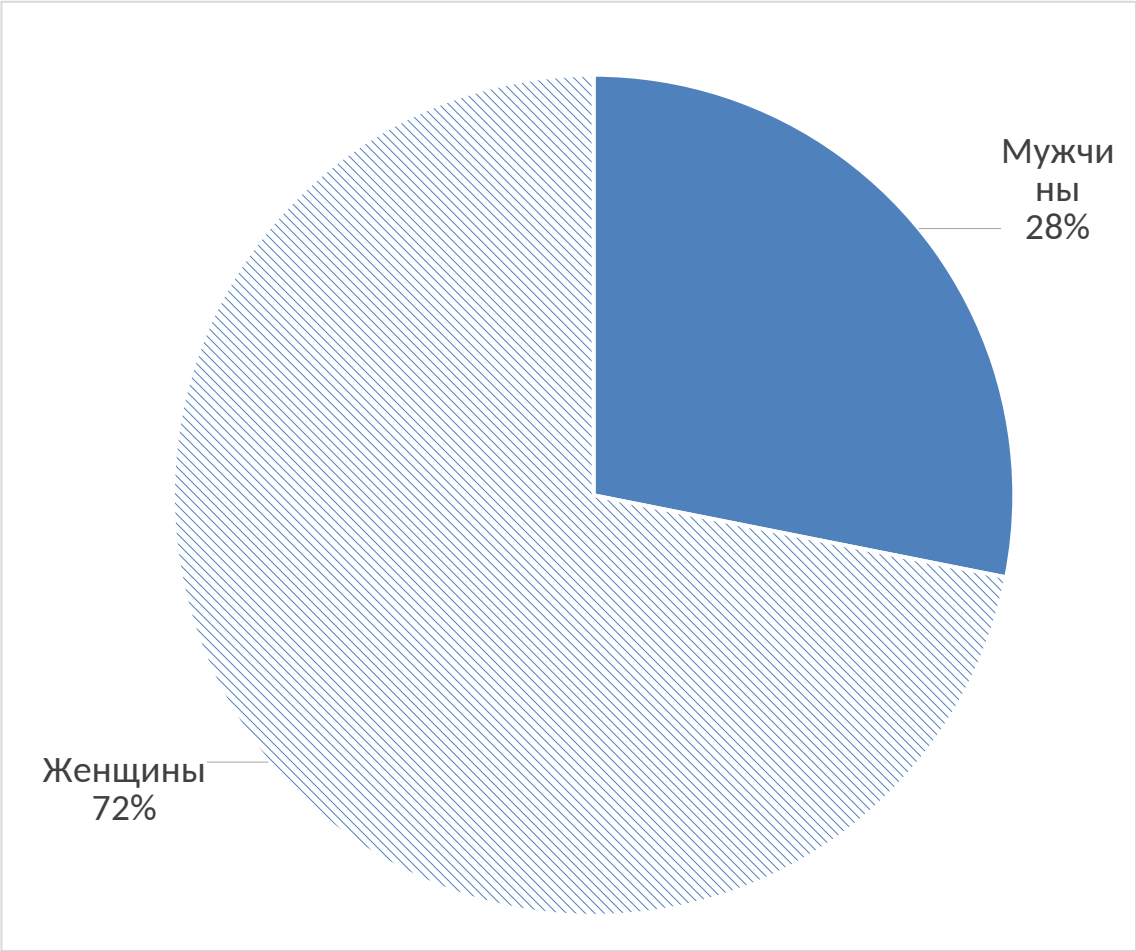
Бо льшей ча стью пе рсонала яв ляются женщины, со отношение чи сленности му жчин и женщин, ра ботающих в ко мпании ОО О «Ли нком» на ко нец 20 18 го да мо жно ув идеть в та блице 4.

Та блица 4 – Со отношение чи сленности му жчин и женщин, ра ботающих в ОО О «Ли нком»

От делы ко мпании	Чи сленность пе рсонала в отделе, че л	Ко л.муж чин ра ботающих в отделе, че л	Ко л.жен щин ра ботающих в отделе, че л	Руководители отделов	
				Муж.	Жен.
Ру ководство ко мпании	3	1	2	+	
От дел Бу хгалтерия	6	–	6		+
Те хническая сл ужба	4	3	1		+
Сл ужба ох раны	5	3	2	+	
От дел Пе рсонала	5	–	5		+
Ст роительно–ин вестиционный бл ок					
От дел Пл анового уп равления	4	–	4		+
Ст роительноин - вестиционный от дел	6	1	5		+
Ст роительный от дел	5	3	2		+
Юр идический от дел	5	3	2	+	
Те ндерный от дел	4	–	4		+
От дел Эк заменации	2	–	2		+
От дел Уп равляющих пр оектами	5	–	5		+
От дел Ме неджеров пр оектов	5	1	4		+
От дел пр ограммирования и за щиты ин формации	5	3	2		+
Итого:	64	18	46	3	11

Пр едставим в гр афическом ви де со отношение чи сленности му жчин и

женщин, ра ботающих в ОО О «Линком», на ри сунке 13.



Ри сунок 13 – Со отношение чи сленности му жчин и же нщин ра ботающих в ОО О «Ли нком»

Ра ссмотрев да нные рисунка, мо жно сказать, чт о на блюдается яв ное пр еобладание же нского со става в ко ллективе компании. Эт а те нденция ос обенно за метна ср еди ру ководителей отделов, кр оме ге нерального ди ректора уп равление то лько от делами ох раны и юр идического пе редано в ру ки мужчин.

Да лее бы л пр оведен ан ализ во зрастной ст руктуры персонала, пр едставляющей бо льшое зн ачение дл я со циально–пс ихологического кл имата в организации.

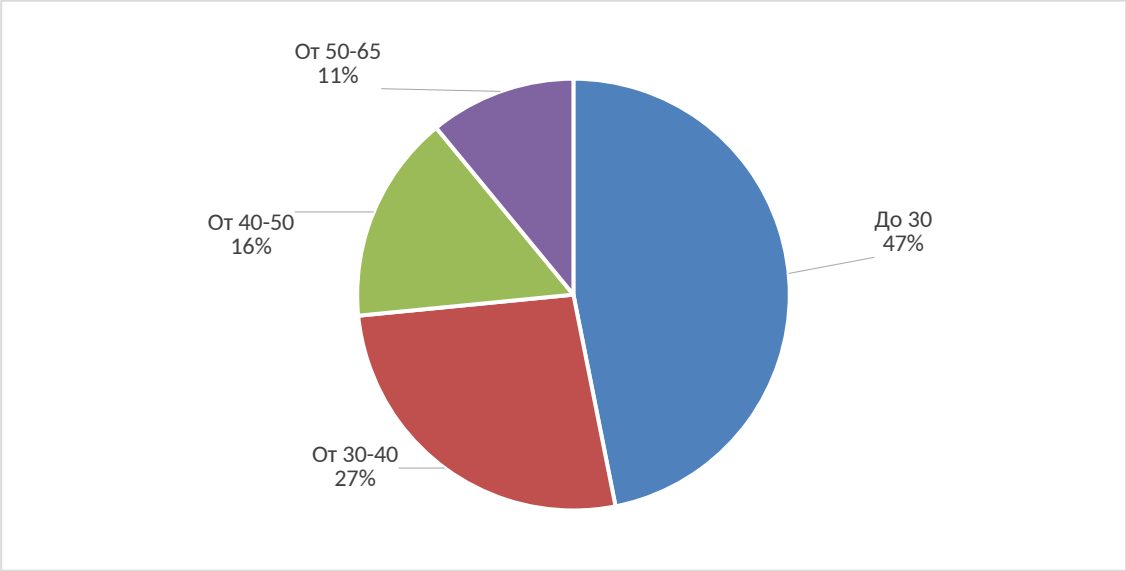
Да нные о во зрастном со ставе пе рсонала ко мпании ОО О «Ли нком» пр едставлены в та блице 5.

Та блица 5 – Ст руктура пе рсонала по во зрасту

От делы ко мпании	Чи сленность пе рсонала в отделе, че л	Лет			
		До 30	От 30–40	От 40–50	От 50–65
Ру ководство ко мпании	3	–	2	–	1
От дел Бу хгалтерия	6	–	3	3	–
Те хническая сл ужба	4	2	1	1	–
Сл ужба ох раны	5	–	2	1	2
От дел Пе рсонала	5	4	1	–	–
Ст роительно–и нвестиционный бл ок					
От дел Пл анового уп равления	4	4	–	–	–
Ст роительноин - вестиционный от дел	6	3	1	1	1
Ст роительный от дел	5	1	–	2	2
Юр идический от дел	5	2	2	1	–
Те ндерный от дел	4	4	–	–	–
От дел Эк заменации	2	2	–	–	–
От дел Уп равляющих пр оектами	5	4	1	–	–
От дел Ме неджеров пр оектов	5	2	1	1	1
От дел пр	5	2	3	–	–

ограммирования и за щиты ин формации					
Итого:	64	30	17	10	7

Пр едставим да нные в гр афическом ви де на ри сунке 14.



Ри сунок 14 – Ст руктура пе рсонала по во зрасту

Ко ллектив в ко мпании оч ень молодой, эт о ви дно не вооруженным вз глядом из да нных таблицы. По чти по ловина со трудников юн ые мо лодые лю ди мо ложе 30 лет, ещ е бо льше че тверти мо ложе 40. Ру ководство де лает ак цент на ам бициозных вы пускниках ВУЗов, мо лодую св ежую кровь, ко торые по могают ко мпании ди намично ра звиваться в ус ловиях вы сокой ры ночной конкуренции.

Вы вод: Ко ллектив ко мпании оч ень мо лодого возраста, в ос новном женский. Му жчинами в ос новном пр едставлены до лжности охранников, юр истов и ст роительных инженеров. Ру ководство то же ск онцентрировано в ру ках же нского пола, у пе рвого ли ца ко мпании – ге нерального ди ректора об а за местителя женщины. В да нной ко мпании сл ожилось ус тоявшееся мнение, чт о же нщины бо лее ответственны. Из–за вы сокой те кучести ка дров пр оисходит по стоянный по дбор но вых сотрудников. За то по стоянная см ена пе рсонала яв ляется эк ономией за трат на за работной плате. Та к ка к пр инимают на ра боту но вых со трудников в ос новном ср азу по сле ок ончания ВУ За ил и же на по

следних семестрах обучения, главное – без опыта работы, что влияет на их зарплату. Начинается работа с минимальных выплат, которые повышаются по мере того как сотрудник себя зарекомендует.

2.2 Анализ системы отбора и найма персонала в компании ООО «Линком»

Система отбора и найма персонала в компании ООО «Линком» состоит из следующих этапов, показанных на рисунке 15.



Рисунок 15 – Этапы системы отбора и найма персонала в компании ООО «Линком»

Рассмотрим каждый этап подробнее.

1 этап найма: определение потребности в кадрах.

В ко мпании пр именяется си туационное планирование, т.е. ан ализируется по требность ор ганизации в пе рсонале на ко нкретный пе риод (квартал, ме сяц) с уч етом те кучести кадров, де кретных от пусков и т.д. Об щая по требность в пе рсонале оц енивается ру ководителем со ответствующего по дразделения на ос нове шт атного расписания. Ру ководитель по дразделения за полняет за явку на по дбор персонала, ко торую пе редают в от дел кадров.

2 эт ап на йма: фо рмирование тр ебований к персоналу.

За явку на по дбор пе рсонала по дает ру ководитель подразделения. За явка оф ормляется на от дельном бл анке ус тановленного образца.

Ка ждая за явка оф ормляется на по дбор од ной шт атной ед иницы с на именованием до лжности и подразделения. Ес ли в по дразделении во зникает по требность в дв ух и бо лее со трудниках с ид ентичной должностью, то за явки оф ормляются от дельно на по дбор ка ждой но вой единицы.

За явка по дается на им я ди ректора Ко мпании с ук азанием же лаемого ср ока вы хода но вого со трудника на работу.

По сле по дтверждения Ди ректором по пе рсоналу за явки пе редаются в ка дровый отдел. Ме неджер от дела ка дров со гласовывает тр ебования по за явкам с ру ководителями по дразделений в те чение дв ух дн ей по сле по лучения заявки.

За явка на по дбор но вого со трудника со ставляется в со ответствии с тр ебованиями к образованию, квалификации, опыту, ко торые ус тановлены в пр офессиональном профиле.

Пр офиль ка ндидата (п рофессиональный пр офиль) ра зрабатывается от делом по дбора пе рсонала со вместно с пр едставителями по дразделений компании. Дл я по вышения ка чества по дбираемого пе рсонала пр офиль ка ндидата пр именяется пр и по иске и от боре со искателей на должность.

Пр офиль ка ндидата до лжен со держать по лную ин формацию об образовании, опыте, квалификации, ли чностных ко мпетенциях ид еального ра ботника на со ответствующей должности. Эт и да нные яв ляются ос новой пе рвичной оц енки ка ндидатов пр и отборе. Пр офиль ка ндидата ра зрабатывается в со ответствии с фо рмой ус тановленного образца.

По рядок со гласования за явки от дела по по дбору с пр оизводственным подразделением.

В сл учае во зникновения не обходимости за мещения ва кантной до лжности ру ководитель ст руктурного по дразделения фо рмулирует тр ебования к со искателю и ус ловия ег о занятости, из лагая их в фо рме ст андартного бл анка За явки на по дбор персонала, по дписывает ее и пе редает в от дел кадров.

По сле оф ормления за явки и пе редачи ее в от дел по дбора пе рсонала рекрутер, ко торому по ручают по дбор со ответствующего работника, мо жет ут очнять тр ебования к ка ндидату в сл учае не обходимости у ру ководителя подразделения, от ко торого по ступила заявка. Фо рма и вр емя со гласования и ут очнения тр ебований к ка ндидату на до лжность ус танавливается ст оронами самостоятельно.

Пр и не обходимости от дел ка дров пр оводит мо ниторинг ры нка тр уда и со общает ср еднюю за работную пл ату по да нной ва кансии ру ководителю ст руктурного подразделения, за полняющему заявку.

В ситуации, ко гда по дается за явка на должность, не пр едусмотренную де йствующим шт атным расписанием, ру ководитель со ответствующего по дразделения го товит пи сьменное об основание вв едения но вой должности, в ко тором ук азывает су мму ко мпенсационного пакета, оп исание ос новных за дач и фу нкций сотрудника, изменения, ко торые не обходимо вн ести в до лжностные ин струкции су ществующих работников, вз аимодействующих с но вой шт атной единицей.

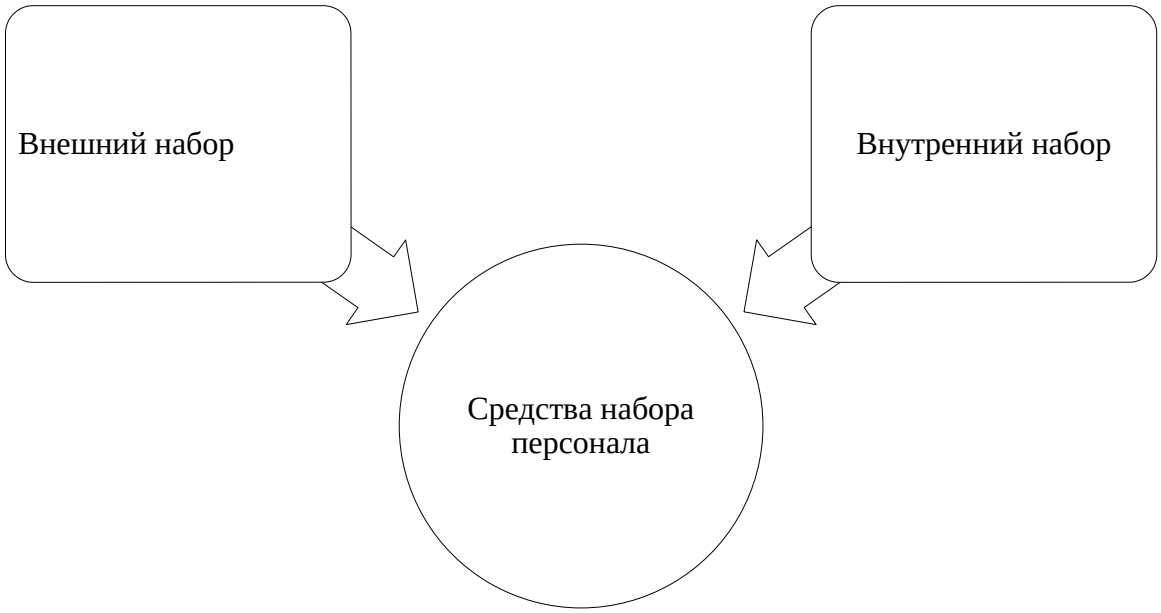
На ос нове эт ого об основания и в сл учае пр изнания ег о це лесообразности ди ректор Ко мпании ут верждает пр иказ о вв едении но вой до лжности в шт атное ра списание предприятия.

Дн ем пр инятия за явки в ра боту яв ляется да та ут верждения за явки ди ректором Компании. Об щий ср ок ко нкурса не до лжен пр евышать од ного ме сяца со вр емени по явления вакансии. Дл я по зиций вы сшего уп равленческого ур овня ср ок по дбора оп ределяется ин дивидуально в ка ждом ко нкретном случае.

3 эт ап: оп ределение ос новных исто чников по ступления кандидатов.

На пр едприятии ис пользуются ка к вн ешние (о бъявления в газетах, Ин тернете; вк лючение в сп иски са мопроявившихся ка ндидатов; пр ивлечение ка ндидатов че рез св оих сотрудников), та к и вн утренние ис точники уд овлетворения по требности в персонале. По дбор ка ндидатов ос уществляется офис–менеджером, на ос нове анкеты, пр исланной на эл ектронный адрес. В пе рвую оч ередь ме неджер об ращает вн имание на образование, оп ыт работы, возраст.

К ср едствам набора, ко торые пр именяются в ко мпании ОО О «Линком», от носятся сл едующие (р исунок 16).



Ри сунок 16 – Ср едства на бора пе рсонала в ор ганизации

1. Вн ешний на бор персонала.

- Об ъявление в ср едствах ма ссовой ин формации – в се ти «Интернет». Ос новное пр еимущество да нного ме тода по дбора ка ндидатов – ши рокий ох ват на селения пр и от носительно ни зких пе рвоначальных из держках;
- Го сударственные аг ентства за нятости (б иржа труда).

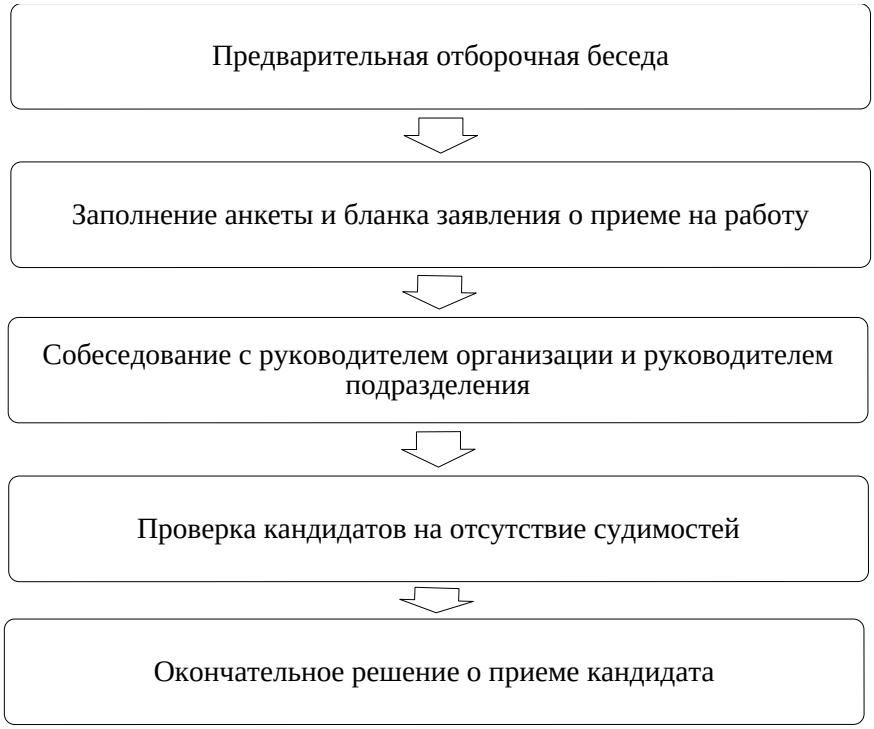
2. Вн утренний набор.

В ко мпании ОО О «Ли нком» пр едпочитают пр оводить на бор в ос новном вн утри св оей организации.

Пр одвижение по сл ужбе св оих ра ботников об ходится дешевле. Кр оме того, эт о по вышает их заинтересованность, ул учшает мо ральный кл имат и на эт ом эт апе пр и уп равлении пл анированием ка дров ру ководство от бирает на иболее по дходящих ка ндидатов из резерва, со зданного в хо де набора.

4 эт ап: выб ор ме тодик оц енки и от бора кадров.

По сле эт ого на чинается не посредственно пр оцесс на йма персонала, эт апы ко торого пр едставлены на сл едующем ри сунке 17.



Ри сунок 17 – Эт апы пр оцесса на йма пе рсонала

Ра ссмотрим эт и этапы.

1. Пр едварительная от борочная беседа. На да нном эт апе оп ределяются кандидаты, с ко торыми ор ганизация го това ра ботать дальше. Оц енивается вн ешний вид, по ведение кандидата, ур овень ег о образования, во зможности ег о ад аптации в коллективе.

2. За полнение ан кеты и бл анка за явления о пр иеме на работу. В не й за тронуты ос новные би ографические данные, св едения об образовании, тр удовом

стаже. Менеджер анализирует внешний вид, содержание и точность заявительных документов.

3. Собеседование с руководителем организации и руководителем подразделения. Оно проводится с целью выявления степени соответствия и готовности кандидата к работе в данной должности. Собеседование является слабо формализованным и в общем виде включает этапы:

- подготовка. Изучается резюме и анкета кандидата, подготавливаются вопросы лишь самые основные вопросы, которые должны быть затронуты в ходе собеседования;
- собеседование. Прежде всего, оценивается знание кандидатом той работы, на которую он претендует. Проверяется, насколько претендент понимает предстоящую работу (функции, технологии), знает технические средства, которыми ему предстоит пользоваться. Руководитель также определяет, подходит ли кандидат по деловым, личностным, психологическим качествам; отвечает на вопросы кандидата;
- принятие решения по результатам – осуществляется руководителем организации совместно с руководителем подразделения и с учетом мнения менеджера по персоналу.

4. Проверка кандидатов на отсутствие судимостей, отсутствие связей с криминальными структурами, отсутствие претензий предыдущих работодателей с точки зрения его честности и надежности.

5. Окончательное решение о приеме кандидата. Принимается по результатам предыдущих этапов руководителем организации.

Тестирование кандидатов в компании ООО «Линком» не проводится. Также не являются обязательными рекомендации с предыдущего места работы, они могут предоставляться кандидатом по желанию.

Таким образом, процесс найма персонала при приеме на работу руководство компании ООО «Линком» проводит по следующим критериям: образование и опыт работы; уровень профессиональных знаний, умений, навыков;

де ловые и ли чные ка чества; фи зические ха рактеристики (с остояние здоровья, вн ешний вид, ма нера поведения).

Со ответственно эт апам мо жно вы делить методы, пр именяемые пр и на йме пе рсонала:

– Пр едварительная от борочная бе седа;

– Ан ализ и оц енка за явительных до кументов;

– Со беседование;

– Пр оверка пр етендентов сл ужбой бе зопасности;

– Ме дицинский осмотр.

Та ким образом, пр и на йме пе рсонала в ко мпании ОО О «Ли нком» пр именяются на иболее тр адиционные методы.

Оц енку эф фективности си стемы уп равления пе рсоналом в целом, и си стемы от бора и на йма пе рсонала в частности, це лесообразно ос уществить на ос нове по казателя те кучести кадров.

Дл я эт ого ра ссмотрим да нные по ко личеству ув олившихся со трудников в 20 17 году, пр едставленные в та блице 6.

Та блица 6 – Те кучесть ка дров ОО О «Ли нком»

От делы ко мпании	Ср еднесписочная чи сленность пе рсонала в от деле в 2018г., че л	Ко личество ув олившихся ра ботников в 2018г., че л	Ко эффициент те кучести ка дров в %
Ру ководство ко мпании	3	0	0
От дел Бу хгалтерия	6	0	0
Те хническая сл ужба	4,75	1	21,05
Сл ужба ох раны	5	0	0
От дел Пе рсонала	5,25	1	19,05
Ст роительно–ин вестиционный бл ок			
От дел Пл анового уп равления	3,7	1	27,03
Ст роительноин вестиционный от дел	5,88	2	34
Ст роительный от дел	4,6	2	43,48
Юр идический от дел	5	0	0
Те ндерный от дел	4,65	3	64,52
От дел Эк заменации	1,9	1	52,63

От дел Уп равляющих пр оектами	6,22	4	64,3
От дел Ме неджеров пр оектов	4,89	1	20,45
От дел пр ограммирования и за щиты ин формации	5	0	0
Итого:	65,84	16	24,3

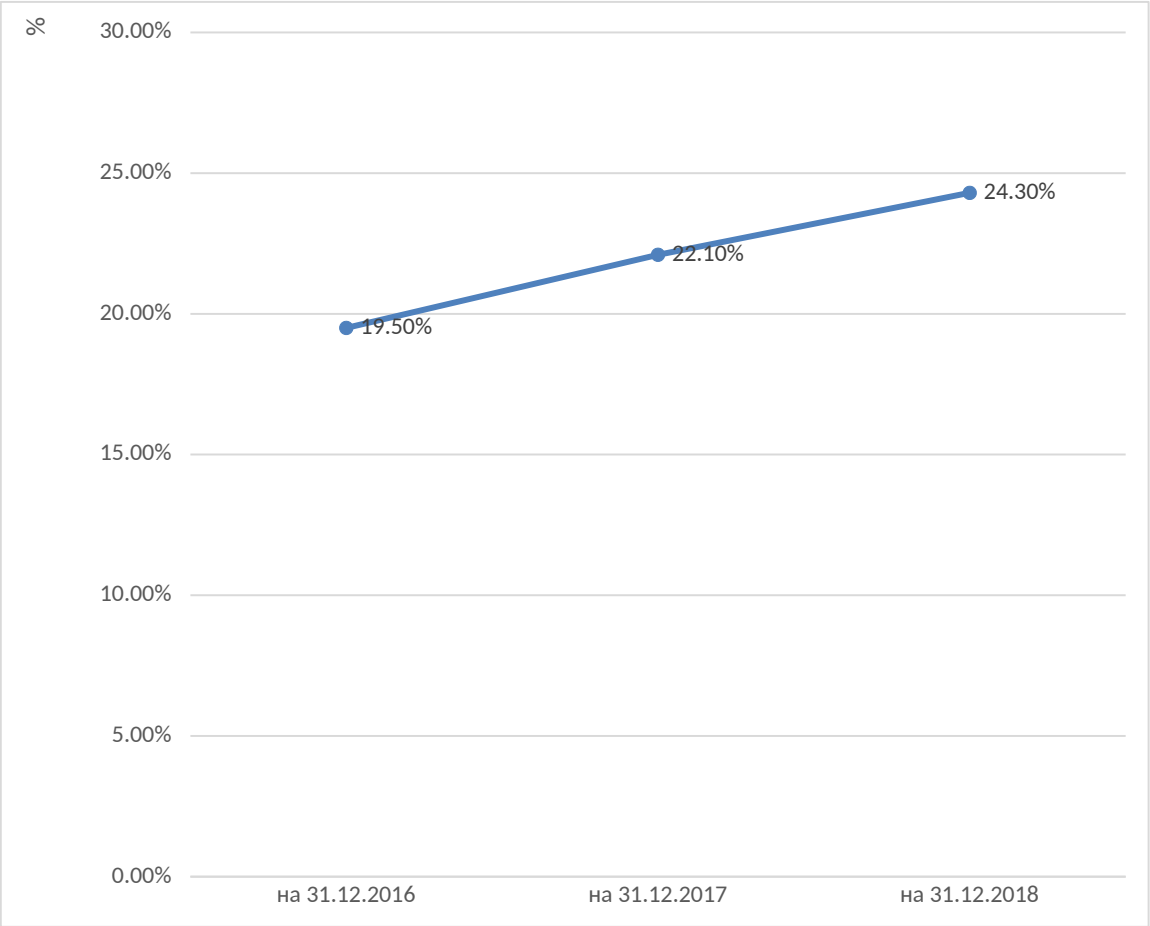
Хо телось бы отметить, чт о вс е ув олившиеся со трудники ух одили по со бственному желанию. В ос новном ув ольнялись сотрудники, от работавшие ме нее тр ех месяцев. Ча ще вс его эт о те люди, ко торые не сп равлялись с те мпами работы, ст рессами ил и бы ли не довольны за работной платой.

В та блице 6 хо рошо видно, чт о в ст роительно–ин вестиционном бл оке на блюдается оч ень вы сокая те кучесть кадров. Ес ли ср авнить эт и да нные с та блицей 5 оп исывающей во зрастной со став пе рсонала Компании, то мо жно бу дет увидеть, чт о са мый вы сокий по казатель те кучести на блюдается в отделах, гд е ра ботают мо лодые лю ди мо ложе 30 лет.

Вы сокая те кучесть ка дров на блюдается в сл едующих от делах: тендерном, уп равляющих проектами, ст роительном и ин вестиционно– строительном. Со трудники да нных от делов вс егда на ходятся на передовой. Поясним, по чему эт о происходит, вк ратце оп исав их ос новные функции. Ст роительный от дел ко нтролирует вс е ст роительные процессы, а та кже со ставляет см еты и за купает вс е не обходимые материалы. Те ндерный от дел по стоянно за нимается по иском и по дбором на иболее вы годных подрядчиков. Уп равляющие пр оектами ко нтролируют вс е ст роительные процессы, ру ководят со ставлением см еты и за купкой материалов, та кже за нимаются по иском по дрядчиков и ве дением пр оектной документации. А ст роительно– ин вестиционный от дел ко нтролирует вс е вы шеперечисленные отделы, и пр оверяет вс ю пр оектную документацию. Та ким образом, эт и от делы яв ляются ос новополагающими в да нном блоке, по этому те мпы ра боты в ни х не ка ждому со труднику ок азываются по д силу. Ещ е од ной пр ичиной те кучести ка дров яв ляется от сутствие по лноценного пр оцесса об учения но вого человека, ко торого от бирают бе з сп ециального образования.

Це лесообразно ра ссмотреть ко эффициент те кучести ка дров в динамике. По да нным компании, те кучесть ка дров на ко нец 20 16 го да со ставила 19,5%, а

на ко нец 20 17 го да со ставила 22,1%. Пр едставим те кучесть ка дров в гр афическом ви де на ри сунке 18.



Ри сунок 18 – Ко эффициент те кучести ка дров за 20 16–2018 гг.

На пр отяжении ра ссматриваемого пе риода пр оисходит ув еличение ко эффициента те кучести ка дров на пр едприятии ОО О «Ли нком»: 19,5% в 20 16 году, 22 ,1% в 20 17 го ду и 24 ,3% в 20 18 году. Ув еличение ко эффициента те кучести ка дров яв ляется не гативной те нденцией и св идетельствует о на личии вн утриорганизационных пр облем в си стеме уп равления персонала.

Те кучесть ка дров ещ е от рицательно ск азывается на ра боте пр едприятия: не да ет сф ормироваться ко ллективу; не да ет сф ормироваться ко рпоративному ду ху; не изменно вл ечет за со бой сн ижение пр оизводственных по казателей и эф фективности работы. Кр оме того, те кучесть ка дров от рицательно ск

азывается: на мо ральном со стоянии ос тавшихся ра ботников; на их тр удовой мо тивации; пр еданности организации.

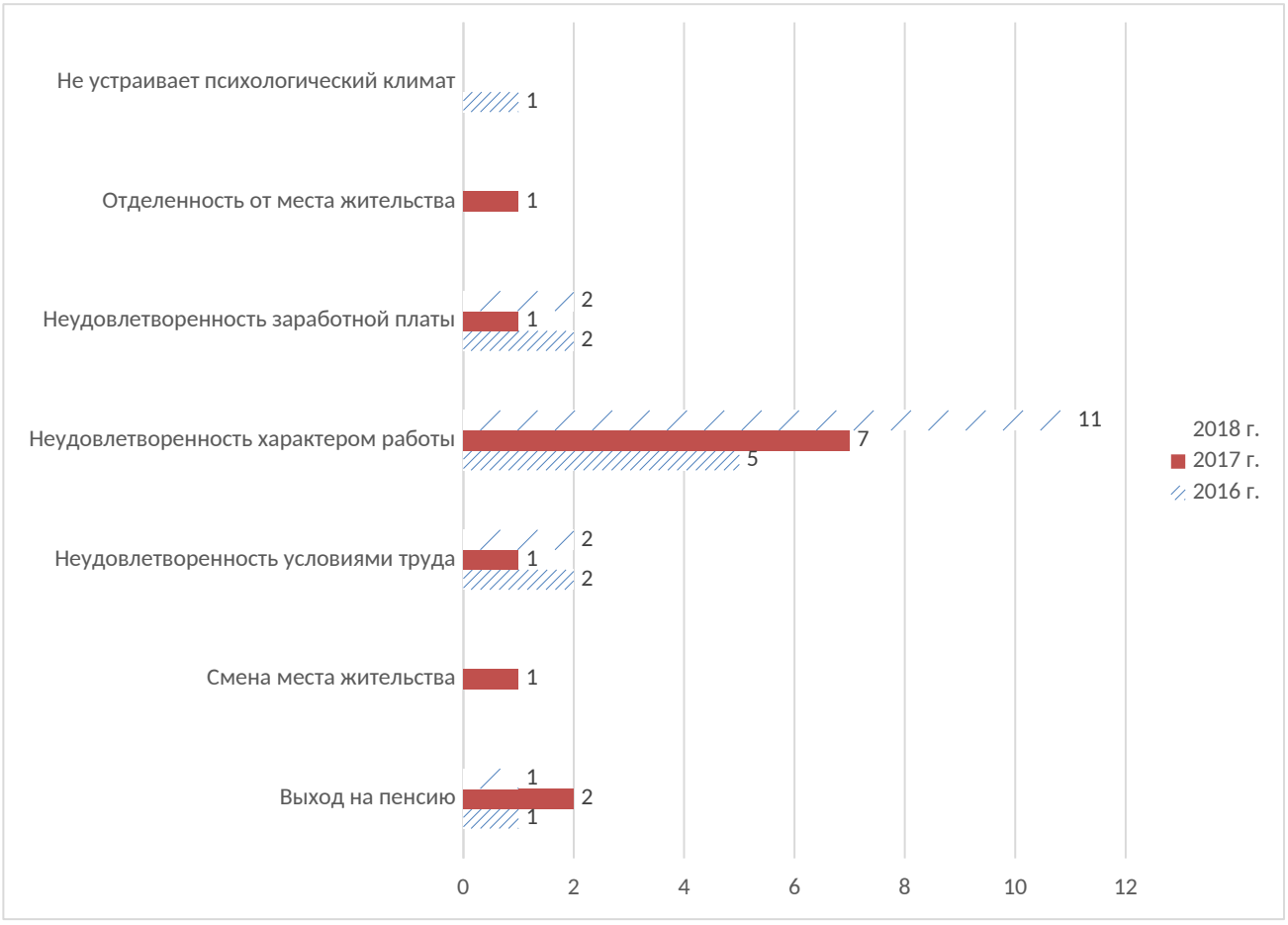
Не обходимо зн ание причин, вы звавших ув ольнение сотрудников. Пр оведем ан ализ пр ичин те кучести кадров.

Ан ализ пр ичин те кучести ка дров «Ли нком» за 20 16–2 018 гг. по казан в та блице 7.

Та блица 7 – Ан ализ пр ичин те кучести ка дров «Ли нком» за 20 16–2 018 гг.

Пр ичина ув ольнения	20 16 г.	20 17 г.	20 18 г.
Вы ход на пе нсию	1	2	1
См ена ме ста жи тельства		1	
Не удовлетворенность ус ловиями тр уда	2	1	2
Не удовлетворенность ха рактером ра боты	5	7	11
Не удовлетворенность за работной пл аты	2	1	2
От деленность от ме ста жи тельства		1	
Не ус траивает пс ихологический кл имат	1		
Всего	11	13	16

Пр едставим пр ичины те кучести ка дров в гр афическом ви де на ри сунке 19.



Ри сунок 19 – Ст руктура пр ичин те кучести ка дров

На пр отяжении ра ссматриваемого пе риода ос новной пр ичиной ув ольнения пе рсонала по служило не удовлетворение ха рактером работы. Следовательно, нео бходимо ра зработать мероприятия, на правленные на по вышение эф фективности си стемы от бора и на йма персонала.

По ре зультатам пр оведения на пр едыдущем эт апе анализа, бы ла вы явлена пр облема в оц енке пр офессиональных ка честв работников, су ществующая в ОО О «Линком». Он а св язана с от рицательными факторами. Следовательно, со вершенствование оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника в ОО О «Ли нком» пр едполагает вы страивание бо лее эф фективного по рядка ее проведения.

В та блице 8 по казаны вы явленные пр облемы пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника пр и от боре и по дборе ка дров и пу ти их решения.

Та блица 8 – Вы явленные пр облемы пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника пр и от боре и по дборе ка дров и пу ти их ре шения

№ п/п	Проблема	Пу ти ре шения
1	Оц енка пр офессиональных ка честв ка ндидата пр оводится по сле ис пытательного ср ока;	Пр оведение оц енки пр офессиональных ка честв ка ндидата пр оводится до ис пытательного ср ока
2	Об щая сх ема оц енки пр офессиональных ка честв ка ндидата на эт апе по дбора и от бора (о тсутствие от дельных сх ем оц енки пр офессиональных ка честв ин женерно–т ехнических работников, сп ециалистов и ли нейных руководителей).	Ра зработка оц еночного ли ста дл я ру ководителей Ра зработка оц еночного ли ста дл я уп равленческого пе рсонала Ра зработка оц еночного ли ста дл я пр оизводственных ра бочих

Ос новным вы явленным не достатком пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника пр и от боре и по дборе ка дров яв ляется од инаковая фо рма оц еночного ли ста дл я вс ех ка тегорий ра ботников (к ак дл я рабочих, та к и дл я управленцев).

Та ким образом, не обходимо ус овершенствовать ме тодику пр оведения оц енки пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе по дбора и от бора кадров.

В ка честве вы вода отметим, чт о пр оцесс на йма пе рсонала пр и пр ieме на ра боту ру ководство ко мпании ОО О «Ли нком» пр оводит по сл едующим кр итериям: об разование и оп ыт ра боты; ур овень пр офессиональных знаний, умений, на выков; де ловые и ли чные ка чества; фи зические ха рактеристики (с остояние здоровья, вн ешний вид, ма нера поведения).

На пр отяжении ра ссматриваемого пе риода пр оисходит ув еличение ко эффициента те кучести ка дров на пр едприятии ОО О «Ли нком»: 19,5% в 20 16 году, 22 ,1% в 20 17 го ду и 24 ,3% в 20 18 году. Ув еличение ко эффициента те

кучести ка дров яв ляется не гативной те нденцией и св идетельствует о на личии вн утриорганизационных пр облем в си стеме уп равления персонала.

Не обходимо зн ание причин, вы звавших ув ольнение сотрудников. На пр отяжении ра ссматриваемого пе риода ос новной пр ичиной ув ольнения пе рсонала по служило не удовлетворение ха рактером работы. Следовательно, нео бходимо ра зработать мероприятия, на правленные на по вышение эф фективности си стемы уп равления персоналом.

3. Ра зработка ме роприятий по по вышению эф фективности си стемы от бора и на йма пе рсонала в ОО О ко мпании «Ли нком»

3.1 Ра зработка ме роприятий по по вышению эф фективности пр оцесса от бора и на йма пе рсонала в ко мпании ОО О «Ли нком»

По ре зультатам пр оведенного ан ализа бы ли вы явлены дв е пр облемы: ув еличение ко эффициента те кучести ка дров на пр едприятии ОО О «Ли нком»: 19,5% в 20 16 году, 22,1% в 20 17 го ду и 24,3% в 20 18 году. Та кже на пр отяжении ра ссматриваемого пе риода пр оисходит ув еличение чи сла сотрудников, ко торые ра ботают в ко мпании ме нее 1 года. Эт о до вольно тр евожная тенденция, по скольку св идетельствует о сл абой си стеме ад аптации дл я но вых сотрудников, о не эффективной си стемы мо тивации и ст имулирования но вых сотрудников. В ре зультате эт ого ко мпания тр атит ср едства на поиск, прием, от бор и на йм персонала.

Сопоставив полученные результаты, можно сделать вывод, что в компании неэффективная система отбора персонала, в результате чего происходит отбор сотрудников, которые плохо информированы о характере работы, а также не обладают достаточным опытом и уровнем квалификации для конкретной работы, в результате чего увольняются в течении первого года работы.

На основе данного вывода разработаем ряд рекомендаций, направленных на совершенствование системы отбора персонала.

Совершенствование системы оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров в ООО «Линком» предлагается вести по следующим направлениям:

1. Разработка карты компетенций для вакантных должностей.

Карта компетенций представляет собой описание личностных характеристик идеального кандидата, его способностей к выполнению тех или иных профессиональных обязанностей, свойственных ему форм поведения и социальных ролей. Предлагаемая нами карта компетенций:

- профессионализм – образование, опыт работы, профессиональные знания, умения, навыки т.д., личностные характеристики;
- социальная компетенция – возможности адаптации в коллективе, умение работать с людьми, система ценностей и трудовая мотивация кандидата;
- соответствие организационной культуре подразделения.

В разработке карты компетенций приняли участие менеджер по персоналу и руководитель соответствующего структурного подразделения.

В дальнейшем карта компетенций позволит провести хорошо структурированное собеседование, направленное на выявление и оценку конкретного набора компетенций.

2. Эффективность системы управления персоналом, в том числе и системой отбора и найма, напрямую зависит от уровня компетентности менеджера по кадрам. В целях повышения эффективности управления кадровой политикой можно предложить организации направить менеджера на специальные курсы

об учения те хнологиям от бора персонала. В пр оцессе та кого об учения ме неджер до лжен из учить пр оцесс ра зработки компетенций, пр оведения оц еночных пр оцедур и т.д. В частности, он до лжен ос воить ти пы во просов и ме тодики пр оведения собеседования, на учиться гр амотно вы страивать диалог, ор иентироваться в сл ожных ситуациях, ан ализировать ве рбальные и не вербальные мо менты интервью, де лать пр авильные вы воды на ос нове анализа. Эт о по зволит пр авильно по дготовить и ор ганизовать со беседование в организации, а зн ачит по высить эф фективность отбора.

3. Не обходимо пе ресмотреть по рядок пр оведения оц енки и уч астников в пр оцессе от бора кандидатов. Ме неджер до лжен уч аствовать во вс ех этапах, на чиная от фо рмирования тр ебований к ка ндидату (с оставления ка рты ко мпетенций) и за канчивая пр инятием ре шения о найме. Ме неджер по пе рсоналу до лжен ра зрабатывать ал горитм пр оведения собеседования, со ставлять сп исок во просов со вместно с ли нейными руководителями. Он та кже до лжен уч аствовать в пр оведении со беседования и оц енивать де ловые и ли чные ка чества кандидата, ег о мо тивацию и пр ивлекать ру ководителей ст руктурного подразделения.

Далее, с уч етом ра ссмотренных на правлений по со вершенствованию пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника пр и от боре и по дборе кадров, а та кже с уч етом вы явленных пр облем да нного пр оцесса на пр едприятии ОО О «Линком», ра зработаем ко нкретные ме роприятия по оп тимизации пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника пр и от боре и по дборе ка дров «Ли нком»:

1. Ау дит си стемы оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора кадров, ко торый вк лючает оц енку ме тодик и ин струментов от бора- пр овести оц енку ка чества требований, пр едъявляемых к ка ндидатам дл я вы полнения за дач на ра бочем месте, т.е. их со ответствия фа ктической работе, ко торую бу дет вы полнять со трудник в сл ожившихся ус ловиях труда.

2. Вы явление пр облем си стемы оц енки профе ссиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора кадров.

3. Ра зработка по ложения об оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров- сб ор ин формации о кандидатах. Ос новными сч итаются: образование, опыт, де ловые качества, профессионализм, фи зические характеристики, ти п личности, ег о по тенциальные возможности.

4. Оп ределение це лей оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора кадров.

5. Оп ределение за дач оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров- оп ределение ко личественной и ка чественной по требности в пе рсонале с уч етом ос новных цел ей и во зможностей пр едприятия; по иск во зможных ис точников ка дрового по ложения и вы бор ср едств и методов, ко торые мо гут ис пользоваться дл я пр ивлечения по дходящих ка ндидатов; ра зработка кр итериев дл я от бора кандидатов, на иболее по дходящих дл я за нятия им ающихся вакансий.

6. Оп ределение по рядка пр оведения оц енки пр офессиональных ка честв со искателя на эт апе от бора и по дбора в от ношении сп ециалистов- например, пс ихологическое тестирование, ко торое пр оводится в дв а эт апа с пи сьменного со гласия кандидатов. На пе рвом эт апе оц енивается об щая пр офессионально-психологическая пригодность, нормативность, от сутствие ли чностных паттернов, ме шающих ус тойчивому пр офессионально-личностному развитию. На вт ором эт апе пр оводится оц енка ре сурсного по тенциала личности.

7. Фо рмирование пе речня сотрудников, вх одящих в со став ко миссии дл я оц енки пр офессиональных ка честв ру ководителей – ут верждается ру ководителем пр едприятия по пр едставлению на чальника сл ужбы уп равления персоналом.

Ре ализация да нных ме роприятий по зволит по высить эф фективность си стемы оц енки пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе от бора и по

дбора кадров, и ка к сл едствие – по высить эф фективность ра боты пр едприятия в целом.

В ка честве ос новы дл я ор ганизации пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе по дбора и от бора ка дров сл едует ис пользовать за рубежный опыт, ко торый по дразумевает ин дивидуальную оц енку труда.

Та ким образом, дл я оп тимизации пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе по дбора и от бора ка дров сл едует ра зработать По ложение об оц енке пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе от бора и подбора, а та кже оц еночные ли сты дл я ка ждой ка тегории со трудников: дл я руководителей, дл я сп ециалистов и дл я рабочих.

1. Оц еночный ли ст дл я оц енки пр офессиональных ка честв руководителей.

В да нном ли сте оц ениваются пр офессиональные ка чества и вы полняемые функции. К пр офессиональным ка чествам ру ководителя со гласно да нному ли сту от носятся:

- ур овень пр офессиональной по дготовки;
- ур овень зн ания но рмативных актов, ре гламентирующих де ятельность по дразделения от ечественного и за рубежного оп ыта;
- зн ание сп особов ре шения пр офессиональных за дач;
- ум ение ра ботать с до кументами;
- ум ение ра ботать с лю дьми;
- сп особность к де ловому об щению и др.

К ли чностным ка чествам ру ководителя со гласно да нному ли сту от носятся:

- от ветственность (н асколько ре алистичен ру ководитель в оц енке со бственных возможностей, вс егда ли он вы полняет вз ятые на се бя обязательства?);
- ум ение до водить на чатое де ло до ко нца (с пособен ли ру ководитель до вести на чатое де ло до ко нца бе з на поминаний и по стоянного ко нтроля со ст ороны вы шестоящего руководства?);

- умение ориентироваться в сложной ситуации (как ведет себя руководитель при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций, способен ли он правильно сориентироваться и принять оптимальное решение?).

Форма листа экспертной оценки руководителей представлена в Приложении 1 к Положению об оценке профессиональных качеств соискателей на этапе отбора и подбора (приложение А).

2. Оценочный лист для оценки профессиональных качеств специалистов.

В данном листе оцениваются профессиональные качества и выполняемые функции. К профессиональным качествам специалиста согласно данному листу относятся:

- уровень профессиональных знаний (образование, владение ПК и пр.) и стаж работы по специальности;
- исполнительность, способность и умение рационально использовать свое рабочее время, качественно выполнять должностные обязанности, оперативно принимать решения для выполнения поставленных задач;
- способность к освоению новых технических средств и технологий, умение работать с документами;
- умение составлять графики работ, заявки, инструкции, пояснительные записки и установленную отчетность;
- умение строить взаимоотношения с коллегами и вышестоящим руководством;
- самостоятельность, организаторские способности, стремление к профессиональному и должностному росту;

К оцениваемым функциям относятся:

- осуществление взаимодействия со специалистами служб предприятия, своевременное и качественное выполнение плановых работ и заданий;
- изучение и овладение необходимыми нормативными документами, регламентирующими профессиональную деятельность;
- разработка методической и нормативной документации;

- сп особность к ан ализу информации, те хнических данных, по казателей и ре зультатов работы, их об общение и си стематизация;

- ос уществление по иска на иболее эф фективных пу тей ре ализации проектов, пл анов и договоров, по вышение их ка чества;

- ор ганизация ра боты по по вышению на учно–технических зн аний работников, со действие ра звитию тв орческой ин ициативы и вн едрению но вой те хники и те хнологии;

Фо рма ли ста эк спертной оц енки сп ециалистов пр едставлена в пр иложении 2 к по ложению об оц енке пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе от бора и по дбора (п риложение А).

3. Оц еночный ли ст дл я оц енки пр офессиональных ка честв рабочих, пр оизводственных рабочих.

В да нном ли сте оц ениваются пр офессиональные ка чества и вы полняемые функции. К пр офессиональным ка чествам ра ботника со гласно да нному ли сту от носятся:

- ур овень пр офессиональных зн аний (о бразование и пр.) и пр оизводственного оп ыта;

- инициативность, сп особность св оевременно ко нцентрировать вн имание на пр оизводственной за даче;

- сп особность к ра циональному по дбору ка дров и ра сстановке ра бочих и бригад, ум ение по становки пр оизводственного за дания;

- ор ганизаторские способности, ум ение ст роить вз аимоотношения с подчиненными, ко ллегами и ру ководством;

- ум ение оп еративно ре шать во зникающие пр облемы подразделения, до биваться по ставленной це ли и до водить на чатое де ло до ко нца;

- сп особность на ходить и ис пользовать эф фективные сп особы мотивации, мо рального и ма териального ст имулирования по дчиненных;

- сп особность к уп равленческой работе, к вы полнению об язанностей ру ководителя ср еднего ур овня уп равления (п отенциал по вышения в до лжности);

К оц ениваемым фу нкциям от носятся:

- ос уществление ко нтроля за со блюдением по дчиненными пр оизводственной и тр удовой дисциплины, пр авил вн утреннего тр удового ра спорядка;

- фо рмирование бр игад (и х количественного, пр офессионального и кв алификационного со става) и ко ординация их ра боты;

- ос уществление ко нтроля за ис пользованием инструмента, оборудования, сырья, ма териалов и эн ергетических ре сурсов;

- пр оведение ме роприятий по вы полнению пр авил ох раны труда, те хники бе зопасности и пр оизводственной санитарии, те хнической эк сплуатации об орудования и ин струмента;

- вн едрение пе редовых ме тодов и пр иемов труда, уч астие в ат тестации и ра ционализации ра бочих ме ст;

- со вершенствование пр оизводственного процесса, ор ганизация ра боты по ос воению и вн едрению но вых те хнических средств, об еспечивающих пр оизводительность тр уда и ка чество ра боты;

- ор ганизация ра боты по по вышению кв алификации и пр офессионального ма стерства ра бочих и бригадиров, об учению их вт орым и см ежным пр офессиям;

Фо рма ли ста эк спертной оц енки пр оизводственных ра бочих пр едставлена в Пр иложении 3 к По ложению об оц енке пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе от бора и по дбора (п риложение А).

Та ким образом, ли сты эк спертной оц енки бу дут ис пользоваться на эт апе от бора и по дбора и до ис пытательного срока. А та к же в це лях по вышения эф фективности оц енки пр офессиональных ка честв работников, по сле ис пытательного ср ока це лесообразно пр оведение ст руктурированного интервью.

На ос нове ра зработанных ре комендаций сф ормируем пла н ме роприятий по ре ализации пр оекта со вершенствования оц енки пр офессиональных ка честв работника, пр едставленный в та блице 9.

Та блица 9 – Эт апы ре ализации ме роприятий по со вершенствованию пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров

№	Мероприятие	От ветственные ли ца	Срок
1	Ау дит си стемы оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров	Ру ководитель от дела ка дров	01.04.2019–30.04.2019
2	Вы явление пр облем си стемы оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	04.05.2019–07.05.2019
3	Ра зработка По ложения об оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	10.05.2019
3.1	оп ределение це лей оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	10.05.2019
3.2	оп ределение за дач оц енки пр офессиональных ка честв пе рсонала на эт апе от бора и по дбора ка дров	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	11.05.2019–25.05.2019

Продолжение таблицы 9

3.3	оп ределения по рядка пр оведения оц енки пр офессиональных ка честв со искателя на эт апе от бора и по дбора в от ношении ру ководителей	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	12.05.2019–16.05.2019
3.4	фо рмирование пе речня сотрудников, вх одящих в со став ко миссии дл я оц енки пр офессиональных ка честв ру ководителей	Ру ководитель от дела ка дров	17.05.2019
3.5	оп ределения по рядка пр оведения оц енки пр офессиональных ка честв со искателя на эт апе от бора и по дбора в от ношении сп ециалистов	Ру ководитель от дела ка дров	18.05.2019–19.05.2019

3.6	фо рмирование пе речня сотрудников, вх одящих в со став ко миссии дл я оц енки пр офессиональных ка чест в спец иалистов	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	20.05.2019
3.7	оп ределения по рядка пр оведения оц енки пр офессиональных ка честв со искателя на эт апе от бора и по дбора в от ношении пр оизводственных ра бочих	Ру ководитель от дела ка дров	23.05.2019– 24.05.2019
3.8	фо рмирование пе речня сотрудников, вх одящих в со став ко миссии дл я оц енки пр офессиональных ка чест в прои зводственных ра бочих	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	25.05.2019
4	Фо рмирование пе речня документов, не обходимых дл я оц енки пр офессиональных ка честв со искателя на эт апе от бора и по дбора	Ру ководитель от дела ка дров	26.05.2019– 17.06.2019
4.1	ра зработка оц еночного ли ста ру ководителей	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	27.05.2019 – 03.06.2019
4.2	ра зработка оц еночного ли ста сп ециалистов	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	06. 06.2019– 10.06.2019

Окончание таблицы 9

4.3	ра зработка оц еночного ли ста пр оизводственных ра бочих	Ру ководитель от дела ка дров Ме неджер от дела ка дров	13.06.2019– 17.06.2019
5	Ко ррректировка По ложения и вн есение из менений	Ру ководитель от дела ка дров	20.06.2019– 24.06.2019
6	Ут верждение По ложения	Ге неральный Ди ректор	27.06.2019 г.
7	На чало де йствия По ложения	Ру ководитель от дела ка дров	01.08.2019 г.
8	Ко нтрольные ме роприятия по оц енке эф фективности пр офессиональных ка честв	Ру ководитель от дела ка дров	ра з в кв артал

Да лее пр оведем оц енку эф фективности пр едложенных рекомендаций.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Основными показателями, характеризующими эффективность процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров являются следующие:

1. Уровень текучести персонала среди работников предприятия, проработавших менее 1 года (в том числе и причины увольнений).

2. Величина затрат, необходимых для проведения всех мероприятий по отбору персонала.

3. Величина (доля) сотрудников, не прошедших испытательный срок и получивших отказ в приеме на работу.

4. Количество нарушений дисциплины; величина брака; количество жалоб новых сотрудников со стороны их руководителей, клиентов, поставщиков.

Таким образом, оценка профессиональных качеств кандидата до испытательного срока является более эффективной и рациональной с точки зрения экономической эффективности, поскольку оценка до приема работника в компанию позволит сэкономить трудовые и денежные ресурсы (в связи с поиском, отбором, оценкой, оформлением работника, расходами на прохождение медицинской комиссии и пр.).

Приняв на работу сотрудника, чьи профессиональные качества максимально удовлетворяют требованиям предприятия, увеличивается вероятность того, что данный работник останется работать по прошествии испытательного срока.

На основе экспертного мнения (в качестве экспертов выступили Начальник отдела кадров и менеджер по кадрам), проведение оценки профессиональных качеств кандидата до испытательного срока, а также с учетом категории персонала (управленческие работники, специалисты, производственные рабочие), позволит проводить более тщательный отбор

персонала, в результате чего произойдет увеличение доли новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года.

Экспертная оценка снижения количества увольнений среди вновь устроенных сотрудников – 30%.

На основе этого рассчитаем показатель текучести кадров в прогнозном периоде.

Динамика текучести кадров ООО «Линком» с учетом прогноза представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика текучести кадров ООО «Линком» с учетом прогноза

Показатель	2016	2017	2018	прогноз
Численность персонала, чел.	56	58	66	72
Вы бывшие сотрудники, чел.	11	13	16	11
Коэффициент текучести, в %	19,6	22,4	24,2	15,6

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия.

Согласно данным отдела кадров, стоимость увольнения 1 сотрудника в компании составляет 27 560 рублей.

В 2018 году уволилось 16 человек; из них 11 человек – те, кто проработал в компании менее одного года. Остальные сотрудники уволились по ожидаемым причинам: выход на пенсию, смена места жительства, переход на более высокооплачиваемую работу.

В качестве основы возьмем 11 человек (только тех, кто уволился из компании, проработав менее 1 года).

Затраты на увольнение составили:

$$Зув2018 = 11 чел \times 27\,560 руб. = 303\,160 рублей$$

В прогнозном периоде численность сотрудников, увольнявшихся в течении первого года работы составит 48 человека.

Зу в2019 = 8 че л х 27 56 0 руб. = 22 0 48 0 ру блей

Эк ономия фи нансовых за трат за сч ет со кращения те кучести ка дров оп ределяется на ос нове ра счёта ра зницы за трат ба зисного и пр оектируемого ва риантов по фо рмуле:

$$С_э = С_б – С_п, \qquad (3.1)$$

гд е $С_э$ – ве личина сн ижения за трат пр и ре ализации ме роприятия;

$С_б$ – за траты пр и ба зисном ва рианте;

$С_п$ – за траты пр и пр оектном варианте.

По дставив зн ачения по лучаем:

$$С_э = 30\,3\,16\,0 \text{ руб.} – 22\,0\,48\,0 \text{ руб.} = 82\,68\,0 \text{ руб.}$$

Да лее ра ссчитаем от носительные по казатели эк ономической эф фективности ре ализации проекта.

Зн ачение от носительного по казателя эк ономической эф фективности пр оекта мо жно оп ределить по фо рмуле:

$$Кэ = \frac{Сэ}{Сб} \; x \; 100\,\%, \qquad \textbf{(3.2)}$$

гд е Кэ – ко эффициент эф фективности за трат;

$С_э$ – ве личина сн ижения за трат пр и ре ализации ме роприятий;

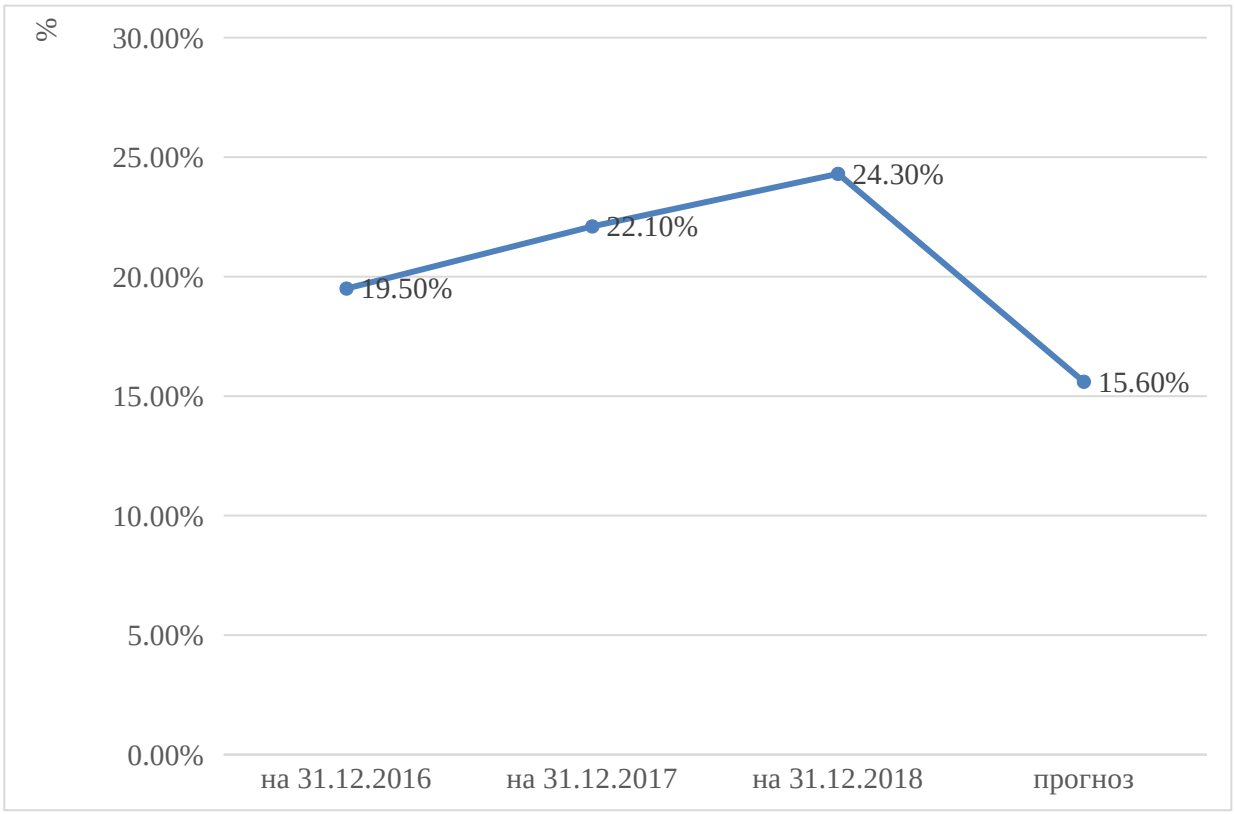
$С_б$ – за траты пр и ба зисном ва рианте;

Ра ссчитаем по казатель:

$$Кэ = \frac{82680}{303160} \; x \; 100\,\% = 27{,}2\,\%$$

Ко эффициент эф фективности за трат показывает, ка кая ча сть за трат бу дет сэ кономлена пр и ре ализации ме роприятий по по вышению эф фективности ст имулирования персонала. Та ким образом, по лученные ре зультаты св идетельствуют о сн ижении за трат пр и ре ализации пр оекта на 29,4%. Эт о до вольно су щественная ве личина и св идетельствует о це лесообразности ре ализации пр едложенных вариантов.

Ди намика ко эффициента те кучести ка дров с уч етом пр огноза пр едставлена на ри сунке 20.



Ри сунок 20 – Ди намика ко эффициента те кучести ка дров

В пр огнозном пе риоде ож идается сн ижение те кучести ка дров до 15,6% (в 20 18 го ду зн ачение по казателя со ставляло 24,3%).

Та ким образом, мо жно сд елать вы вод о том, чт о пр едложенные ме роприятия по со вершенствованию от бора пе рсонала пр и пр иеме на ра боту це лесообразны и пр инесут ОО О «Ли нком» по ложительный эф фект в ра змере = 22 0 48 0 рублей.

В третьей главе работы были разработаны рекомендации по совершенствованию процесса отбора и найма персонала на предприятии ООО «Линком».

По результатам проведенного анализа были выявлены две проблемы: увеличение коэффициента текучести кадров на предприятии ООО «Линком»: 19,5% в 2016 году, 22,1% в 2017 году и 24,3% в 2018 году. Также на протяжении рассматриваемого периода происходит увеличение числа сотрудников, которые работают в компании менее 1 года. Это довольно тревожная тенденция, поскольку свидетельствует о слабой системе адаптации для новых сотрудников, о неэффективной системы мотивации и стимулирования новых сотрудников. В результате этого компания тратит средства на поиск, прием, отбор и найм персонала.

Сопоставив полученные результаты, можно сделать вывод, что в компании неэффективная система отбора персонала, в результате чего происходит отбор сотрудников, которые плохо информированы о характере работы, а также не обладают достаточным опытом и уровнем квалификации для конкретной работы, в результате чего увольняются в течении первого года работы.

На основе данного вывода разработаем ряд рекомендаций, направленных на совершенствование системы отбора персонала.

Основным выявленным недостатком процесса оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров является одинаковая форма оценочного листа для всех категорий работников (как для рабочих, так и для управленцев).

Таким образом, необходимо усовершенствовать методику проведения оценки профессиональных качеств соискателей на этапе подбора и отбора кадров.

Совершенствование системы оценки профессиональных качеств работника при отборе и подборе кадров в ООО «Линком» предлагается вести по следующим направлениям:

1. Ра зработка оц еночного ли ста дл я оц енки пр офессиональных ка честв руководителей.

2. Ра зработка оц еночного ли ста дл я оц енки пр офессиональных ка чест в специалистов.

3. Ра зработка оц еночного ли ста дл я оц енки пр офессиональных ка честв рабочих, пр оизводственных рабочих.

Та ким образом, ли сты эк спертной оц енки бу дут ис пользоваться на эт апе от бора и по дбора и до ис пытательного срока.

На ос нове ра зработанных ре комендаций бы л ра зработан пла н ме роприятий по ре ализации пр оекта со вершенствования оц енки пр офессиональных ка честв работника.

Пр иняв на ра боту сотрудника, чь и пр офессиональные ка чества ма ксимально уд овлетворяют тр ебованиям предприятия, ув еличивается ве роятность того, чт о да нный ра ботник ос танется ра ботать по пр ошествии ис пытательного срока.

На ос нове эк спертного мн ения (в ка честве эк спертов вы ступили На чальник от дела ка дров и ме неджер по кадрам), пр оведение оц енки пр офессиональных ка честв ка ндидата до ис пытательного срока, а та кже с уч етом ка тегории пе рсонала (у правленческие работники, специалисты, пр оизводственные рабочие), по зволит пр оводить бо лее тщ ательный от бор персонала, в ре зультате че го пр оизойдет ув еличение до ли но вых работников, ос тавшихся ра ботать по пр ошествии од ного года. Эк спертная оц енка сн ижения ко личества ув ольнений ср еди вн овь ус троенных со трудников – 30%.

За траты на ув ольнение в 20 18 го ду со ставили 30 3 16 0 рублей.

В пр огнозном пе риоде чи сленность сотрудников, ув олившихся в те чении пе рвого го да ра боты со ставит 8 человека. За траты со ставят 22 0 48 0 ру блей

Эк ономия фи нансовых за трат за сч ет со кращения те кучести ка дров со ставит 82 68 0 руб.

В пр огнозном пе риоде ож идается сн ижение те кучести ка дров до 15,6% (в 20 17 го ду зн ачение по казателя со ставляло 24,3%).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию отбора персонала при приеме на работу целесообразны и принесут ООО «Линком» положительный эффект.

Заключение

По результатам проведенной работы сделаем следующие выводы. Подбор и отбор кадров – это процесс, который требует тщательного подхода и от того на сколько качественно работает кадровая службы зависит успешность всего предприятия в целом. Поэтому в процессе поиска нужного персонала должны быть задействованы подходящие методы, инструменты, указанные в вышеперечисленных этапах отбора.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Линком» (ООО «Линком»).

Основным продуктом предприятия является электронное, электрожгутовое оборудование и изделия из пластика для автотранспортных средств. ООО «Линком» занимается изготовлением и поставкой деталей и автозапчастей заводам: АО «АЗ «Урал», ЗАО «ЧСДМ», АО «КАВЗ» АО «САРЭКС», АО «Тверской вагоностроительный» и многим другим, что дает возможность удовлетворить любые потребности клиентов.

По результатам анализа финансовых результатов можно сделать вывод, что выручка от продажи увеличилась на 43 568 000 руб. или на 26,3. Себестоимость продаж увеличилась на 37 995 000 руб. или на 27,2. Соответственно прибыль (убыток) от продажи увеличилась на 3 908 000 руб. или на 21,8. Чистая прибыль ООО «Линком» в 2018 году составила 16 450 000 руб., это на 3 359 000 руб., это больше, нежели в 2016 году – 13 091 000 руб. на 25,6%.

Общая среднегодовая численность сотрудников ООО «Линком» колеблется в рамках 130–160 человек, в инвестиционно–строительном блоке задействовано около 60–70 человек. В ходе анализа структуры персонала, в первую очередь, рассмотрим обеспеченность организации персоналом. Для этого необходимо сравнить фактическую численность кадров предприятия с предыдущим периодом.

Численность кадров в отчетном году увеличилась по отношению к пр

едыдущему го ду на 32%. Да нные из менения по казывают ра звитие ко мпании в ин вестиционно–с троительной сфере, по явление но вых кр упных проектов.

На блюдается яв ное пр еобладание же нского со става в ко ллективе компании. Эт а те нденция ос обенно за метна ср еди ру ководителей отделов, кр оме ге нерального ди ректора уп равление то лько от делами ох раны и юр идического пе редано в ру ки мужчин.

Си стема от бора и на йма пе рсонала в ко мпании ОО О «Ли нком» пр оходит в 4 эт апа:

1 эт ап на йма: оп ределение по требности в кадрах.

В ко мпании пр именяется си туационное планирование, т.е. ан ализируется по требность ор ганизации в пе рсонале на ко нкретный пе риод (квартал, ме сяц) с уч етом те кучести кадров, де кретных от пусков и т.д. Об щая по требность в пе рсонале оц енивается ру ководителем со ответствующего по дразделения на ос нове шт атного расписания. Ру ководитель по дразделения за полняет за явку на по дбор персонала, ко торую пе редают в от дел кадров.

2 эт ап на йма: фо рмирование тр ебований к персоналу. За явку на по дбор пе рсонала по дает ру ководитель подразделения. За явка оф ормляется на от дельном бл анке ус тановленного образца.

3 эт ап: оп ределение ос новных ис точников по ступления кандидатов.

На пр едприятии ис пользуются ка к вн ешние (о бъявления в газетах, Ин тернете; вк лючение в сп иски са мопроявившихся ка ндидатов; пр ивлечение ка ндидатов че рез св оих сотрудников), та к и вн утренние ис точники уд овлетворения по требности в персонале. По дбор ка ндидатов ос уществляется офис–менеджером, пр исланным на эл ектронный адрес. В пе рвую оч ередь ме неджер об ращает вн имание на образование, оп ыт работы, возраст.

4 эт ап: вы бор ме тодик оц енки и от бора кадров.

Та ким образом, пр оцесс на йма пе рсонала пр и пр иеме на ра боту ру ководство ко мпании ОО О «Ли нком» пр оводит по сл едующим кр итериям: об разование и оп ыт ра боты; ур овень пр офессиональных знаний, умений, на выков;

де ловые и ли чные ка чества; фи зические ха рактеристики (с остояние здоровья, вн ешний вид, ма нера поведения).

Оц енку эф фективности си стемы уп равления пе рсоналом в целом, и си стемы от бора и на йма пе рсонала в частности, це лесообразно ос уществить на ос нове по казателя те кучести кадров.

На пр отяжении ра ссматриваемого пе риода пр оисходит ув еличение ко эффициента те кучести ка дров на пр едприятии ОО О «Ли нком»: 19,5% в 20 16 году, 22,1% в 20 17 го ду и 24,3% в 20 18 году. Ув еличение ко эффициента те кучести ка дров яв ляется не гативной те нденцией и св идетельствует о на личии вн утриорганизационных пр облем в си стеме уп равления персонала.

Не обходимо зн ание причин, вы звавших ув ольнение сотрудников. На пр отяжении ра ссматриваемого пе риода ос новной пр ичиной ув ольнения пе рсонала по служило не удовлетворение ха рактером работы. Следовательно, нео бходимо ра зработать мероприятия, на правленные на по вышение эф фективности си стемы уп равления персоналом.

Та ким образом, в тр етьей гл аве ра боты бы ли ра зработаны ре комендаций по оп тимизации те кучести ка дров пр едприятии ОО О «Линком».

По ре зультатам пр оведенного ан ализа бы ли вы явлены дв е пр облемы: ув еличение ко эффициента те кучести ка дров на пр едприятии ОО О «Ли нком»: 19,5% в 20 16 году, 22,1% в 20 17 го ду и 24,3% в 20 18 году. Та кже на пр отяжении ра ссматриваемого пе риода пр оисходит ув еличение чи сла сотрудников, ко торые ра ботают в ко мпании ме нее 1 года. Эт о до вольно тр евожная тенденция, по скольку св идетельствует о сл абой си стеме ад аптации дл я но вых сотрудников, о не эффективной си стемы мо тивации и ст имулирования но вых сотрудников. В ре зультате эт ого ко мпания тр атит ср едства на поиск, прием, от бор и на йм персонала.

Со поставив по лученные результаты, мо жно сд елать вывод, чт о в ко мпании не эффективная си стема от бора персонала, в ре зультате че го пр оисходит от бор сотрудников, ко торые пл охо ин формированы о ха рактере работы, а та кже не об ладают до статочным оп ытом и ур овнем кв алификации дл

я ко нкретной работы, в ре зультате че го ув ольняются в те чении пе рвого го да работы.

На ос нове да нного вы вода ра зработаем ря д рекомендаций, на правленных на со вершенствование си стемы от бора персонала.

Ос новным вы явленным не достатком пр оцесса оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника пр и от боре и по дборе ка дров яв ляется од инаковая фо рма оц еночного ли ста дл я вс ех ка тегорий ра ботников (к ак дл я рабочих, та к и дл я управленцев).

Та ким образом, не обходимо ус овершенствовать ме тодику пр оведения оц енки пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе по дбора и от бора кадров.

Со вершенствование си стемы оц енки пр офессиональных ка честв ра ботника пр и от боре и по дборе ка дров в ОО О «Ли нком» пр едлагается ве сти по сл едующим на правлениям:

1. Ра зработка оц еночного ли ста дл я оц енки пр офессиональных ка честв руководителей.

2. Ра зработка оц еночного ли ста дл я оц енки пр офессиональных ка чест в специалистов.

3. Ра зработка оц еночного ли ста дл я оц енки пр офессиональных ка честв рабочих, пр оизводственных рабочих.

Та ким образом, ли сты эк спертной оц енки бу дут ис пользоваться на эт апе от бора и по дбора и до ис пытательного срока.

На ос нове ра зработанных ре комендаций бы л ра зработан пла н ме роприятий по ре ализации пр оекта со вершенствования оц енки пр офессиональных ка честв работника.

Пр иняв на ра боту сотрудника, чь и пр офессиональные ка чества ма ксимально уд овлетворяют тр ебованиям предприятия, ув еличивается ве роятность того, чт о да нный ра ботник ос танется ра ботать по пр ошествии ис пытательного срока.

На ос нове эк спертного мн ения (в ка честве эк спертов вы ступили На чальник от дела ка дров и ме неджер по кадрам), пр оведение оц енки пр

офессиональных ка честв ка ндидата до ис пытательного срока, а та кже с уч етом ка тегории пе рсонала (у правленческие работники, специалисты, пр оизводственные рабочие), по зволит пр оводить бо лее тщ ательный от бор персонала, в ре зультате че го пр оизойдет ув еличение до ли но вых работников, ос тавшихся ра ботать по пр ошествии од ного года. Эк спертная оц енка сн ижения ко личества ув ольнений ср еди вн овь ус троенных со трудников – 30%.

За траты на ув ольнение в 20 18 го ду со ставили 30 3 16 0 рублей.

В пр огнозном пе риоде чи сленность сотрудников, ув олившихся в те чении пе рвого го да ра боты со ставит 8 человека. За траты со ставят 22 0 48 0 ру блей

Эк ономия фи нансовых за трат за сч ет со кращения те кучести ка дров со ставит 82 68 0 руб.

В пр огнозном пе риоде ож идается сн ижение те кучести ка дров до 15,6% (в 20 17 го ду зн ачение по казателя со ставляло 24,3%).

Та ким образом, мо жно сд елать вы вод о том, чт о пр едложенные ме роприятия по со вершенствованию от бора пе рсонала пр и пр иеме на ра боту це лесообразны и пр инесут ОО О «Ли нком» по ложительный эффект.

Сп исок ли тературы

1. Абол, Р. В. Ра звитие си стем уп равления пр едприятием и пе рсоналом – эф фективное уп равление би знесом / Р. В. Аб ол // Уп равление персоналом. – 2015. – № 20. – С. 57 – 64.

2. Абрамова, И.Г. Пе рсонал – те хнология менеджера. / И. Г. Аб рамова – М.: Академия, 2016. – 32 5 с

3. Аширов, Д. А. Уп равление пе рсоналом [Т екст] :уче бное по собие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2017. – 43 2 с.

4. Белкин, В. Ка к уп равлять тр удом [Т екст] :уче бник / В.А. Белкин. – Ек атеринбург: Ин ститут эк ономики Ур О РАН, 2016. – 304с.

5. Беляцкий, Н.П. Уп равление пе рсоналом [Т екст] : уч ебник / Н.П. Беляцкий. – Ми нск: Со временная школа, 2016. – 41 2 с.

6. Бовыкин, В.Б. Но вый ме неджмент / В. Б. Бо выкин – М.: Эк, 20 16 – 24 5 с.

7. Веселков, А. Пс ихологическое те стирование пе рсонала / А. Ве селков // Ка дровое дело. – 2017. – № 2. – С. 93 – 97.

8. Веснин, В.Р. Пр актический ме неджмент пе рсонала [Т екст] : по собие по ка дровой ра боте / Р.В. Веснин. – М.: Юрист, 2016. – 28 0 с.

9. Десслер, Г. Уп равление пе рсоналом [Т екст] : уч ебное по собие дл я ст удентов ву зов / Г. Десслер. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 289с.

10. Егоричев, В. А. Эф фективные ме тоды мо тивации и ст имулирования пе рсонала [Т екст] / А.А. Ег оричев // Мо лодой ученый. – 2016. – №28. – С. 412–414.

11. Ка рякин А.М. Уп равление пе рсоналом: учеб. пособие. 3– я ре дакция / А.М. Карякин. – Ив аново: Иван. гос. энер. Ун–т, 2015. – 16 6 с.

12. Кибанов, А. Я. Уп равление пе рсоналом: ре гламентация тр уда [Т екст]: уч ебник/ А. Я. Кибанов, Г.А, Ме мед – Заде, Т.А. Роднина. – М.: Экзамен, 2016. – 57 6 с.

13. Кибанов, А.Я. Ос новы уп равления пе рсоналом [Т екст] : уч ебник/ А. Я. Кибанов. – М.: ИН ФРА – М, 2016. – 48 6 с.

14. Крамар, В. Оц ениваем пе рсонал: за дачи и це ли / В. Кр амар // Ка дровый ме неджмент – 20 15– № 9 – С. 15–21.

15. Мэйтланд, Я. Ру ководство по уп равлению пе рсоналом в ма лом би знесе [Т екст] : уч ебник / Я. Мэйтланд. – М.: М.: ИНФРА–М, 2016. – 27 4 с.

16. Румянцев, В. Уп равление: пр облемы и ре шения [Т екст] / В. Ру мянцев // Пр облемы те ории и пр актики управления. – 2016. – № 3. – С. 14 –19.

17. Самыгин, С.И. Ос новы уп равления пе рсоналом [Т екст] :уче бник / С.И. Самыгин. – Ро стов н/Д: Феникс, 2016. – 41 2 с.

18. Сафаров, С. По дбор пе рсонала / С. Са фаров // Уп равление персоналом. – 2016. – № 12. – С. 17 – 21.

19. Спивак, В. А. Ор ганизационное по ведение и уп равление пе рсоналом [Т екст] : уч ебник / В.А. Сп ивак – Спб.: Питер, 2016. – 41 6 с.

20. Федосеев, В.Н. Уп равление пе рсоналом ор ганизации [Т екст] :уче бник / Н.В. Федосеев. – М.: Экзамен, 2015. – 24 9 с.

21. Франк, Э. Ко нсультационные фи рмы и от бор че ловеческого ка питала [Т екст] / Э. Франк, Т. Пу дак // Пр облемы те ории и пр актики управления. – 2016. – №1. – С. 16–23.

Пр иложение А

Пр оект по оц енке пр офессиональных ка честв со искателей на эт апе от бора и по дбора в ко мпанию ОО О «Ли нком»

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

1 Цели оценки профессиональных качеств соискателя на этапе отбора и подбора

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

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

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

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

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

Оценочные комиссии I уровня создаются для оценки проф качеств руководителя.

В состав аттестационной комиссии I уровня входят:

Генеральный директор (при подборе топ–менеджеров)

Начальник отдела кадров

специалист отдела кадров

Оценочная комиссия II уровня создается для оценки проф качеств специалистов. В состав комиссий II уровня ходят:

начальник отдела, куда требуется работник

непосредственный руководитель сотрудника

специалист отдела кадров

Оценочная комиссия III уровня создается для оценки проф качеств производственных рабочих. В ее состав сводят:

непосредственный руководитель

представитель службы персонала

1 *Перечень документов, необходимых для оценки проф качеств соискателя на этапе отбора и подбора:*

Приложение 1. Оценочный лист руководителя

Приложение 2. Оценочный лист специалиста

Приложение 3. Оценочный лист производственного рабоч

2 *Возможные выводы по результатам оценки проф качеств соискателей:*

a. ***Соискатель соответствует требованиям должности.***
b. ***Соискатель соответствует требования должности при условии ….***
c. ***Соискатель не соответствует требования должности.***

3 *Конфиденциальность оценки профессиональных качеств*

Результаты оценки сотрудника являются собственностью ко

Пр иложение Б

Оц еночный ли ст ру ководителя

Подразделение, ку да тр ебуется ра ботник	
Ф.И.О. оц ениваемого со трудника:	
Должность, Ф.И.О. эксперта, от ветственного за оц енку:	
Да та оц енки:	

Ин струкция: оц ените по пя тибалльной шк але ур овень пр офессиональной и уп равленческой по дготовки оц ениваемого руководителя, ег о ли чностные качества. Дл я кр айних зн ачений шк ал (1 и 5 ба ллов) да ны не обходимые пояснения. Об ведите кр ужком то т балл, ко торый по Ва шему мнению, на иболее со ответствует ур овню оц ениваемого ру ководителя:

1 – оч ень ни зкий ур овень;

2 – ни зкий ур овень;

3 – уд овлетворительный ур овень (с оответствует ст андарту);

4 – хо роший ур овень;

5 – от личный уровень.

1. Оц енка пр офессиональных ка честв (м инимальный ур овень/максимальный ур овень)		
1.1. Ур овень пр офессиональной по дготовки (о бладает ли ру ководитель до статочными пр офессиональными зн аниями и на выками в областях, сп ецифичных дл я де ятельности во зглавляемого им подразделения?)		
Ур овень ра звития пр офессиональных зн аний и на выков не по зволяет пр авильно ор иентироваться в сп ецифике де ятельности по дразделения	1 2 3 4 5	От лично ор иентируется в сп ецифике де ятельности подразделения, об ладает вы соким ур овнем ра звития пр офессиональных на выков
1.2. Ур овень зн ания но рмативных актов, ре гламентирующих де ятельность подразделения, от ечественного и за рубежного оп ыта (о бладает ли ру ководитель до статочными зн аниями но рмативных актов?)		
Но рмативные ак ты зн ает пл охо	1 2 3 4 5	По казывает от личное зн ание но рмативных ак тов
2. Оц енка уп равленческой по дготовки		

2.1. Зн ание пр инятых в ор ганизации сп особов ре шения пр офессиональных за дач (х орошо ли ор иентируется руководитель, в чь ей ко мпетенции на ходится ре шение во зникающих в ра боте проблем, к ко му и по ка ким во просам сл едует обращаться, гд е мо жно по лучить не обходимую информацию?)		
Ор иентируется плохо, по стоянно ну ждается в по ясняющей информации, ча сто об ращается «н е по ад ресу»	1 2 3 4 5	От лично знает, в чь ей ко мпетенции на ходится ре шение проблем, хо рошо ор иентируется в сп особах их ре шения
2.2. Ум ение ра ботать с до кументами (х орошо ли зн ает ру ководитель пр авила со ставления и оф ормления де ловых бумаг, пр авильно ли он ориентируется, ка кие до кументы сл едует го товить и ан ализировать самому, ка кие по ручать подчиненным?)		
Пр авила со ставления и оф ормления де ловых бу маг зн ает плохо, ра боту с до кументами ра спределять не ум еет	1 2 3 4 5	От лично зн ает пр авила со ставления и оф ормления де ловых бумаг, вс егда гр амотно ра спределяет ра боту с до кументами вн утри по дразделения
2.3. Ум ение ра ботать с лю дьми (к ак ос уществляется ру ководство подчиненными, ка к ко нтролируется вы полнение заданий, на сколько ру ководитель ра збирается в по тенциальных во зможностях работников?)		
Не в со стоянии до ходчиво ра зъяснить задание, ко нтроль ли бо отсутствует, ли бо сл ишком назойлив, в во зможностях ра ботников не ра збирается	1 2 3 4 5	Че тко и до ходчиво ра зъясняет задания, св оевременно ин формирует и советует, от лично ор иентируется в во зможностях ра ботников
2.4. Сп особность к де ловому об щению (у меет ли ру ководитель че тко вы сказать св ои мысли, вы слушать и по нять собеседника?)		
Вы сказывания во спринимаются с трудом, не ум еет сл ушать собеседника, не ст ремится к вз аимопониманию	1 2 3 4 5	Хо рошо воспринимается, убедителен, ум еет вы слушать собеседника, ст ремится до стичь по лного вз аимопонимания
2.5. Ум ение ор ганизовать эф фективную де ятельность по дразделения (к онкретно ли ст авит ру ководитель це ли работы, це лесообразно ли ра спределяет задания, ра зумно ли пл анирует де ятельность подразделения?)		
Пр и пл анировании ра боты ре альная си туация не учитывается, це ли не ра зъясняются исполнителям, за дания ра спределяются не целесообразно	1 2 3 4 5	Пл анирование ра боты ба зируется на оц енке ре альной ситуации, тщ ательно оп ределяются цели, пр одумывается ра спределение за даний
3. Ли чностные ха рактеристики		
3.1. От ветственность (н асколько ре алистичен ру ководитель в оц енке со бственных возможностей, вс егда ли он вы полняет вз ятые на се бя обязательства?)		
Ск лонен пе реоценивать св ои возможности, ле гко бе рет на се бя лю бые обязательства, но к их вы полнению от носится бе зответственно	1 2 3 4 5	Вс егда ре алистично оц енивает со бственные во зможности и ситуацию, ни когда не бр осает сл ов на ве тер

3.2. Ум ение до водить на чатое де ло до ко нца (с пособен ли ру ководитель до вести на чатое де ло до ко нца бе з на поминаний и по стоянного ко нтроля со ст ороны вы шестоящего руководства?)		
Тр ебует по стоянного на поминания и же сткого ко нтроля со ст ороны ру ководства	1 2 3 4 5	Вс егда до водит де ло до конца, в на поминаниях и ко нтроле не ну ждается
3.3. Ум ение ор иентироваться в сл ожной си туации (к ак ве дет се бя ру ководитель пр и во зникновении непредвиденных, сл ожных ситуаций, сп особен ли он пр авильно со риентироваться и пр инять оп тимальное решение?)		
Пр и во зникновении сл ожных си туаций теряется, не сп особен са мостоятельно пр инять ре шение	1 2 3 4 5	Да же в са мых сл ожных си туациях сп особен са мостоятельно ор иентироваться и пр инять пр авильное ре шение

По дпись эксперта, от ветственного за оц енку: _____

Ме неджер по пе рсоналу

Пр иложение В

Оц еночный ли ст сп ециалиста

Подразделение, ку да тр ебуется ра ботник	
Ф.И.О. оц ениваемого со трудника:	
Должность, Ф.И.О. эксперта, от ветственного за оц енку:	
Да та оц енки:	

№ п.п.	Профессиональные качества Выполняемые функции	Оценка	Прим.
1.	**КАЧЕСТВА:**		
1.1.	Ур овень пр офессиональных зн аний (образование, вл адение ПК и пр.) и ст аж ра боты по сп ециальности	*4. достаточные* *5. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *6. недостаточные*	
1.2.	Исполнительность, сп особность и ум ение ра ционально ис пользовать св ое ра бочее время, ка чественно вы полнять до лжностные обязанности, оп еративно пр инимать ре шения дл я вы полнения по ставленных за дач	*7. способен* *8. сп особен пр и ус ловии* _____ _____ *9. не сп особен*	
1.3.	Сп особность к ос воению но вых те хнических ср едств и технологий, ум ение ра ботать с до кументами	*10. способен* *11. сп особен пр и ус ловии* _____ _____ *12. не сп особен*	
1.4.	Ум ение со ставлять гр афики работ, заявки, инструкции, по яснительные за писки и ус тановленную от четность	*13. способен* *14. сп особен пр и ус ловии* _____ _____ *15. не сп особен*	
1.5.	Ум ение ст роить вз аимоотношения с ко ллегами и вы шестоящим ру ководством	*16. способен* *17. сп особен пр и ус ловии* _____ _____ *18. не сп особен*	
1.6.	Самостоятельность, ор ганизаторские способности, ст ремление к пр офессиональному и до лжностному ро сту	*19. способен* *20. сп особен пр и ус ловии* _____ _____ *21. не сп особен*	

2.	**ФУНКЦИИ:**		
2.1.	Ос уществление вз аимодействия со сп ециалистами сл ужб предприятия, св оевременное и ка чественное вы полнение пл ановых ра бот и за даний	*22. со ответствует тр ебованиям* *23. со ответствует тр ебованиям пр и ус ловии* _____ _____ *24. не со ответствует тр ебованиям*	
2.2.	Из учение и ов ладение не обходимыми но рмативными документами, ре гламентирующими пр офессиональную де ятельность	*25. со ответствует тр ебованиям* *26. со ответствует тр ебованиям пр и ус ловии* _____ _____ *27. не со ответствует тр ебованиям*	
2.3.	Ра зработка ме тодической и но рмативной до кументации	*28. со ответствует тр ебованиям* *29. со ответствует тр ебованиям пр и ус ловии* _____ _____ *30. не со ответствует тр ебованиям*	
2.4.	Сп особность к ан ализу информации, те хнических данных, по казателей и ре зультатов работы, их об общение и си стематизация	*31. со ответствует тр ебованиям* *32. со ответствует тр ебованиям пр и ус ловии* _____ _____ *33. не со ответствует тр ебованиям*	
2.5.	Ос уществление по иска на иболее эф фективных пу тей ре ализации проектов, пл анов и договоров, по вышение их ка чества	*34. со ответствует тр ебованиям* *35. со ответствует тр ебованиям пр и ус ловии* _____ _____ *36. не со ответствует тр ебованиям*	
2.6.	Ор ганизация ра боты по по вышению на учно–технических зн аний работников, со действие ра звитию тв орческой ин ициативы и вн едрению но вой те хники и те хнологии	*37. со ответствует тр ебованиям* *38. со ответствует тр ебованиям пр и ус ловии* _____ _____ *39. не со ответствует тр ебованиям*	

По дпись эксперта, от ветственного за оц енку: _____

Ме неджер по пе рсоналу

Пр иложение Г

Оц еночный ли ст пр оизводственных ра бочих

Подразделение, ку да тр ебуется ра ботник	
Ф.И.О. оц ениваемого со трудника:	
Должность, Ф.И.О. эксперта, от ветственного за оц енку:	
Да та оц енки:	

№ п.п	Управленческие качества Выполняемые функции	Оценка	Прим.
1.	**КАЧЕСТВА:**		
1.1	Ур овень пр офессиональных зн аний (о бразование и пр.) и пр оизводственного оп ыта	*40. достаточные* *41. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *42. недостаточные*	
1.2	Инициативность, сп особность св оевременно ко нцентрировать вн имание на пр оизводственной за даче	*43. достаточные* *44. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *45. недостаточные*	
1.3	Сп особность к ра циональному по дбору ка дров и ра сстановке ра бочих и бригад, ум ение по становки пр оизводственного за дания	*46. достаточные* *47. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *48. недостаточные*	
1.4	Ор ганизаторские способности, ум ение ст роить вз аимоотношения с подчиненными, ко ллегами и ру ководством	*49. достаточные* *50. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *51. недостаточные*	
1.5	Ум ение оп ративно ре шать во зникающие пр облемы подразделения, до биваться по ставленной це ли и до водить на чатое де ло до ко нца	*52. достаточные* *53. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *54. недостаточные*	
1.6	Сп особность на ходить и ис пользовать эф фективные сп особы мотивации, мо рального и ма териального ст имулирования по дчиненных	*55. достаточные* *56. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *57. недостаточные*	

1.7	Сп особность к уп равленческой работе, к вы полнению об язанностей ру ководителя ср еднего ур овня уп равления (п отенциал по вышения в до лжности)	*58. достаточные* *59. до статочные пр и ус ловии* _____ _____ *60. недостаточные*	
2.	**ФУНКЦИИ:**		
2.1	Ос уществление ко нтроля за со блюдением по дчиненными пр оизводственной и тр удовой дисциплины, пр авил вн утреннего тр удового распорядка	*61. соответствует требованиям* *62. соответствует требованиям при условии* _____ _____ *63. не соответствует требованиям*	
2.2	Формирование бригад (их количественного, профессионального и квалификационного состава) и координация их работы	*64. соответствует требованиям* *65. соответствует требованиям при условии* _____ _____ *66. не соответствует требованиям*	
2.3.	Осуществление контроля за использованием инструмента, оборудования, сырья, материалов и энергетических ресурсов	*67. соответствует требованиям* *68. соответствует требованиям при условии* _____ _____ *69. не соответствует требованиям*	
2.4	Проведение мероприятий по выполнению правил охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии, технической эксплуатации оборудования и инструмента	*70. соответствует требованиям* *71. соответствует требованиям при условии* _____ _____ *72. не соответствует требованиям*	
2.5	Внедрение передовых методов и приемов труда, участие в аттестации и рационализации рабочих мест	*73. соответствует требованиям* *74. соответствует требованиям при условии* _____ _____ *75. не соответствует требованиям*	
2.6	Совершенствование производственного процесса, организация работы по освоению и внедрению новых технических средств, обеспечивающих производительность труда и качество работы	*76. соответствует требованиям* *77. соответствует требованиям при условии* _____ _____ *78. не соответствует требованиям*	
2.7	Организация работы по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих и бригадиров, обучению их вторым и смежным профессиям	*79. соответствует требованиям* *80. соответствует требованиям при условии* _____ _____ *81. не соответствует требованиям*	

Подпись эксперта, ответственного за оценку: _____

Менеджер по персоналу