МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

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

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

Руководитель канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент М.А. Пермякова
1. Тема Совершенствование процесса отбора и найма персонала на малом предприятии (на примере ООО «Линком»)
2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы: «___» _____ 20___ г.
3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи, справочные данные сети Интернет сайтов.
4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих рассмотрению и разработке вопросов, разделов):
- Теоретические основы отбора и найма персонала ____
- Анализ процесса отбора и найма персонала в ООО «Линком»
- Совершенствование процесса отбора и найма персонала в ООО «Линком»

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:
Сводные и аналитические таблицы, схемы.
6 Дата выдачи задания: «___» _____ 20___ г.

Руководитель бакалаврской работы _____ М.А. Пермякова
(подпись) (И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студент М.А. Пермякова
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	09.09.2019-20.11.2019			
Изучение и подбор необходимой литературы	21.11.2019-16.01.2020			
Глава 1 бакалаврской работы	17.01.2020-31.01.2020			
Глава 2 бакалаврской работы	03.02.2020-03.03.2020			
Глава 3 бакалаврской работы	10.03.2020-25.05.2020			
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	25.05.2020–02.06.2020			
Доклад, иллюстративный материал	02.06.2020-09.06.2020			
Отзыв на бакалаврскую работу	15.06.2020-20.06.2020			

Руководитель бакалаврской работы _____ М.А. Пермякова
(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Пермякова 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 показателей эффективности функционирования системы отбора и найма персонала на малом предприятии (на примере ООО «Линком»).

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: выполнена оценка системы отбора и найма персонала в ООО «Линком»; предложен комплекс мероприятий по совершенствованию данной системы отбора и найма персонала в ООО «Линком».

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

Структура и объём работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 57 источников, 4 приложений. Общий объём работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 20.

Содержание

Введение.....6
1 Теоретические основы отбора и найма персонала в системе управления современной организацией.....9
1.1 Место отбора и найма персонала в системе управления персоналом организации.....9
1.2 Основные черты технологии отбора и найма персонала в современном этапе.....22
2 Оценка процесса отбора и найма персонала в ООО «Линком».....28
2.1 Характеристика компании ООО «Линком».....28
2.2 Анализ процесса отбора и найма персонала в организации ООО «Линком».....33
3 Разработка и оценка эффективности комплекса мероприятий по повышению показателей эффективности системы отбора и найма персонала в компании ООО «Линком»……..46
3.1 Разработка мероприятий по по эффективности процесса отбора и найма персонала в компании ООО «Линком».....46
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....59
Заключение.....62
Список используемой литературы и используемых источников 66
Приложение А Инструкция по оценке компетентных качеств соискателей на этапе отбора и подбора в компанию ООО «Линком».....71
Приложение Б Оценочный лист руководителя проходящего оценочные испытания.....73
Приложение В Оценочный лист специалиста проходящего оценочные испытания…….....76
Приложение Г Оценочный лист рабочих, производственных подразделений…….....79

Введение

Актуальностью данной темы исследования является то, что на данном временном отрезке , каждой отрасли необходимо адаптироваться к условиям высокого уровня нестабильности и конкуренции , одновременно изыскивать резервы для повышения эффективности. Показатели, определяющие устойчивость развития предприятия на рынке, одновременно являются и факторами стабильности организации в меняющихся условиях внешней среды. Основным и решающим фактором является персонал и система управления в целом. Управление персоналом в организации – это одна из наиважнейших сфер управления производственным предприятием в целом, поскольку профессиональный уровень подготовки и, соответственно, качество работы персонала, напрямую сказывается на краткосрочных и долгосрочных показателях функционирования компании на рынке.

Вопросы управления персоналом, всегда имеют важное стратегически-практическое значение для устойчивости предприятия. Кризис является проверкой любого предприятия на прочность.

Преимуществом любого предприятия, в условиях кризиса или конкуренции является персонал, его система подбора, найма и конечно сама функция управления оказываются ведущими.

На деле мы наблюдаем, что качественное проведение отбора обеспечивает предприятию экономию финансовых средств, которую есть возможность направить на повышение квалификации персонала, также повышает и расширяет возможности имеющегося персонала, что также приводит к повышению самореализации. И все дальнейшие технологии будут усиливать эффект.

Сегодня в момент глобального развития рыночной экономики и внедрения инноваций во все сферы деятельности на российском рынке ,

необходимо основываться на полном внедрении научных, технических и профессиональных разработок, формировании эффективно работающей системы координации персонала (имеется ввиду следующие элементы: отбор, найм, управление). Огромный резерв, с позиции экономии ресурсов, оптимизации процессов, повышение профессионализма, все это принадлежит вопросу о технологиях отбора и найма.

Однако несмотря на то, что эта тема является бессменно актуальной, состояние системы подбора персонала в огромном количестве организаций в России, не является самоокупаемой. Не все руководители интересуются и вникают в суть вопроса об эффективности отбора персонала. Также не задумываются, что подбор может быть профессионально организован и обоснован научными критериями, принципами и подходами, которые будут работать в условиях конкретной организации и приносить не малый доход.

Объектом бакалаврской работы является предприятие ООО «Линком».

Предметом бакалаврской работы является процесс отбора и найма персонала.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию процесса отбора и найма персонала в организации 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 учёных 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, структурный анализ, графический метод.

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, 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

Отбор персонала – это начальный и, следовательно, один из первичных важных этапов процесса управления персоналом, который, как правило, зависит от того, кто выбран для выполнения данных функций на конкретном рабочем месте. Отбор новых сотрудников предназначен не только для обеспечения качественного функционирования, он также является фундаментом для роста эффективности компании.

В литературных источниках по кадрам и управлению персоналом существуют дифференцированные подходы к толкованию определения подбора персонала. Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Интерпретация современных авторов понятия «подбор»

Автор	Понятие
Беляцкий Н.П.	подбор является основной «сущностью» процесса найма
Шекшня С.В.	привлечение сотрудников через систему объявлений, другими словами, их поиск на рынке труда с целью формирования предварительного набора кандидатов
Одегов Ю.	формирование базы профессиональных кандидатов для следующего выбора преимущественно адаптированных сотрудников к заявленной должности.
Шапиро С.А.	подбор персонала – комплекс последовательных мер, способствующих полному и комплексному изучению кандидатов, направленных на выявления уровня соответствия сотрудника для конкретной должности.
Бовыкин В.Б.	методика определения ведущего кандидата на вакансию, существующей в организации
Курбатова М.Б.	ротация качеств сотрудника, с точки зрения профессиональных и личностных характеристик, для выявления уровня синхронизации в определенных видах деятельности.
Пономарева Н.Г.	определение соответствия критериев кандидата и профессиональных характеристик определенной должности. Рассматривается система набора, продвижения по службе или ротации

В целом, анализируя высказывания авторов, сделаем следующие выводы: высказывания синхронны в том ,что выбор персонала – это поиск кандидата, который максимально будет соответствовать конкретной должности.

Первоочередная функция в системе управления персоналом – качественный подбор персонала. В процессе отбора оцениваются следующие комплексы качеств, как профессиональный комплекс, деловой, психологический и моральный. Их качественная оценка помогает организации своевременно и с полной отдачей решить круг поставленных задач.

Существуют два типа отбора- первичный и вторичный.

Первичный отбор.

Характеризуется принятием сотрудников на вакантную должность путем свободного трудоустройства.

Вторичный отбор.

Предусматривает наличие на предприятии трудового резерва, который, в свою очередь, желает или стремиться и обладает достаточными компетентными характеристиками для того, чтобы занять вакантную должность.

Подбор персонала.

Это уникальный комплекс мероприятий, поддерживаемый организационными, научными, методологическими, кадровыми, программными средствами и логистикой. Общая методология отбора основана на научно-методическом обеспечении этого процесса.

Организационная поддержка.

Это совокупность действий, которые выполняются одновременно или последовательно на разных этапах работы. Они преследуют цель сократить время и повысить качество подбора персонала.

Кадровое обеспечение направленно на привлечение конкретных экспертов для разных этапов отбора персонала (рис. 1.1) [15]:



Рисунок 1.1 – Категории сотрудников, подвергающиеся кадровому планированию.

Материально-техническое обеспечение.

Это финансовая поддержка мероприятий и обеспечение процесса отбора оргтехникой.

Программное обеспечение используется для автоматизации рутинных процедур выбора.

Отбор новых сотрудников осуществляется с особой тщательностью и ответственностью, потому что ошибки, допущенные при выборе нового человека для выполнения функций, предусмотренных в должности, обойдутся компании очень дорого.

В процессе отбора работники компании, применяющей его, должны уделять особое внимание поиску перспективных сотрудников на эти должности, которые будут сначала резервным и далее «растущим» фондом предприятия. Въедливый поиск и отбор кандидатов, их полное и разностороннее изучение обеспечит эффективное решение задачи укомплектования вакантных мест, подходящими сотрудниками.

Процедура отбора работников на вакансию включает в себя серию последовательно реализованных блоков. Каждый блок имеет свою цель, методы, схему действий, конкретного исполнителя, инструменты. [16].

Общий контроль и ответственность за качество процедуры отбора возлагается на лицо или службу, выполняющую функции управления персоналом в компании.

В качестве основных блоков процедуры отбора сотрудников можно выделить следующие:

- определение вакантной должности;
- определение перечня требований к кандидату;
- объявление о вакансии, поиск кандидатов;
- отбор кандидатов;
- принятие решения о трудоустройстве.

При отборе и найме персонала, организация несет высокие финансовые затраты, которые есть возможность снизить для повышения показателей конкурентоспособности предприятия. Повышение эффективности работы системы персонала просто необходимо начинать с оптимизации системы набора сотрудников, чтобы снизить текучесть кадров, повысить заинтересованность персонала в сотрудничестве, в совместном решении различных общих вопросов по повышению эффективности производства, что приведет к объединению интересов, повышению ценности организации в глазах работника и будет способствовать повышению профессиональных качеств.

Цель подбора персонала:

- подбор кандидатов, наиболее соответствующих должности
- минимизация экономических затрат по найму;
- минимизация временных затрат по найму.

Отбор персонала.

Это система конкретных действий по сбору информации о кандидатах, обладающих определенными качествами, способствующими решению конкретных целей, поставленных организацией. [1]

Таким образом, подбор персонала – это поиск, оценка и трудоустройство людей, которые хотят и умеют работать, обладают необходимой компетенцией и разделяют ценности компании [2]. Эффективность компании связана с подбором качественного персонала. Важны не только профессиональные навыки, но и морально-этические качества (честность, верность, совесть, ответственность). Профессиональные навыки достаточно четко определены в ходе собеседований, специальных тестов, упражнений, а также документированы (сертификаты, категории). Испытательный срок стал почти необходимым средством признания профессиональных навыков и качеств. В то же время честность и лояльность гораздо сложнее определить [3].

Для каждого этапа отбора персонала они выбирают набор методов, показанных на рисунке 1.2.

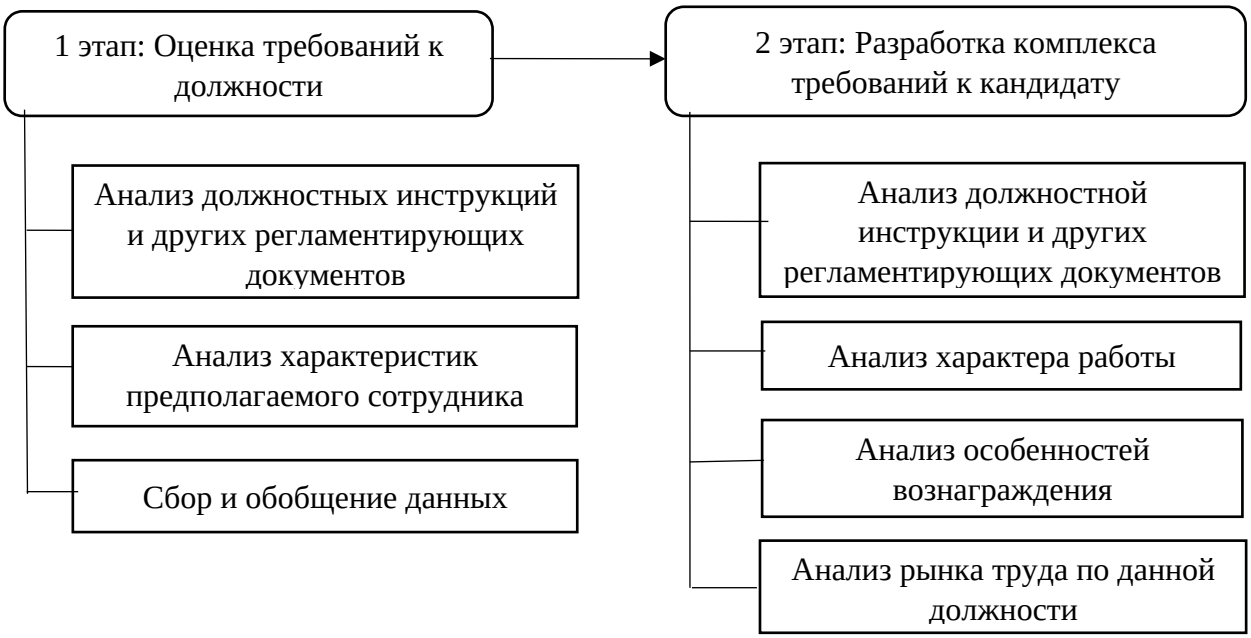


Рисунок 1.2 – Методы подбора персонала

Выбор подходящего кандидата может повысить производительность, прибыль компании и повысить лояльность сотрудников. Неправильный выбор обычно приводит к высокой текучести кадров или недостаточной компетентности персонала. Подбор персонала начинается с описания вакансии и ее анализа на адекватность текущей ситуации на рынке и в компании, в которой работает. Затем начинается фаза поиска кандидатов [4].

На этапе оценки требований к должности проводится анализ должностных инструкций и других нормативных документов, а также пожеланий руководства относительно качеств, способностей и знаний предполагаемого сотрудника. Сбор и синтез данных. Основными исполнителями этого этапа являются руководители отдельных отделов, которые представляют отборочным работникам информацию о вакансиях и их пожеланиях. Те, кто участвует в отборе, сопоставляют данные, полученные от менеджеров, с нормативными документами, имеющимися в компании.

На этом этапе сотрудники, занимающиеся подбором персонала, сталкиваются с задачей анализа данных и составления общего обзора требований к должности, на которую необходимо выбрать сотрудника. Эти требования должны учитывать все детали, описанные в различных документах компании, а также непосредственные цели и задачи, которые компания встречает на данном этапе, особенно кадровую политику, рабочую силу и отношения, сложившиеся в ней. Все это должно быть подробно описано в требованиях к работе.

На втором этапе на основе сформулированных требований к работе разрабатывается набор требований к кандидату. Как правило, в этот процесс вовлечены разные компании. Этот комплекс должен включать в себя полный набор различных профессиональных, медицинских и психологических требований к работникам. На основании анализа должностных инструкций и других нормативных документов, характера работы, характеристик оплаты труда и условий труда, а также предварительно проанализированного рынка

труда для данной должности, определяется перечень желательных морально-психологических, личностно-профессионально-деловых качеств кандидатов и формулируются требования к кандидатам.

Эффективное решение проблемы отбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей работы для сотрудников и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и размещение персонала на уникальной методологической основе. На практике часто используются упрощенные модели рабочих мест. В то же время для подбора качественного персонала используются полные модели.

Профессор А.П. Егоршин разработал один из вариантов модели, который включает 15 элементов, которые представляют качественные и количественные характеристики рабочего места [26, с. 22]. На следующем рисунке 1.3 показаны 15 элементов характеристик рабочего места.



Рисунок 1.3 – 15 элементов характеристики рабочего места

Основываясь на модели рабочих мест, решение проблемы занятости включает в себя разделы [6]:

- разработка концепции рабочих моделей для сотрудников;
- методология полной оценки сотрудника на основе характеристики конкретного рабочего места, в центрах оценки с участием экспертов;
- технология работы с персоналом в компаниях и организациях (аттестация персонала, планирование карьеры, обучение и переподготовка персонала).

После составления полного списка условий для кандидата на должность целесообразно определить «основные» требования, без которых человек не может претендовать на эту должность.

Основные требования к кандидату на вакансию показаны на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Основные требования к претенденту на вакантное место

Должностная инструкция– это описание первоочередных функций, которые будет выполнять сотрудник, занимающий определенную должность, поэтому, при использовании описания работы для оценки кандидата на замещение вакансии специалист должен определить, насколько этот кандидат способен выполнять эти функции.

Удовлетворение кадровых потребностей осуществляется с помощью источников, которые находятся на предприятии, а так же за его пределами.

На следующем рисунке 1.5 показаны основные внутренние источники занятости.

Все источники подбора персонала имеют ряд достоинств и недостатков.

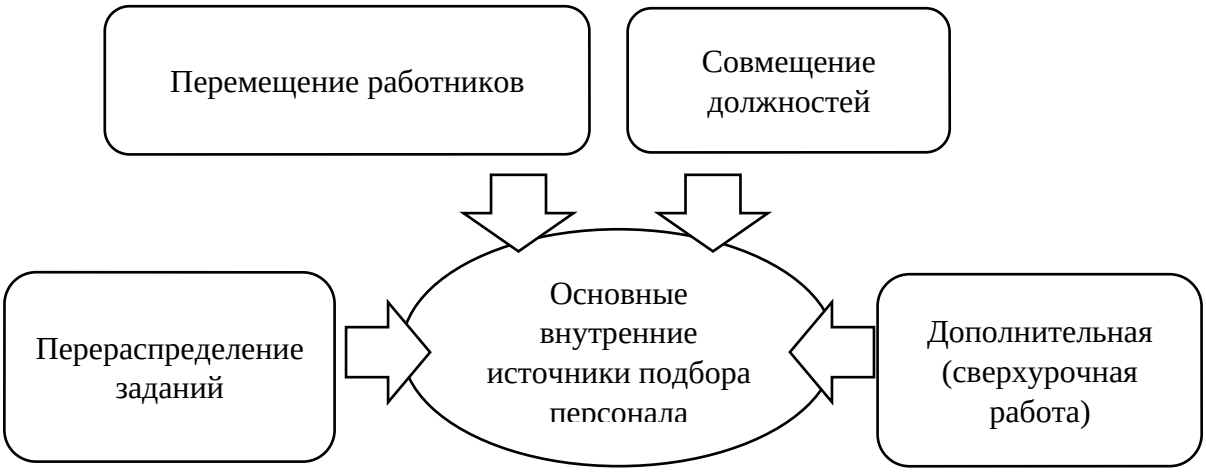


Рисунок 1.5 – Основные внутренние источники подбора персонала

На рисунке 1.6 представлены плюсы и минусы источников подбора персонала, находящихся за пределами предприятия.



Рисунок 1.6 – Плюсы и минусы внешних источников подбора персонала организации

На рисунке 1.7 представлены плюсы и минусы источников подбора персонала, находящихся внутри предприятия.



Рисунок 1.7 – Плюсы и минусы источников подбора персонала, находящихся внутри предприятия

Методы поиска используются активные и пассивные.

Активные методы чаще всего применимы тогда, когда спрос на специалистов или работников, на рынке занятости, выше предложения. Такое трудоустройство чаще всего делается в специализированных учебных заведениях, чтобы превзойти конкурентов и предложить работу наиболее способным ученикам, студентам с высоким потенциалом и без стереотипов, сложившихся на предыдущих работах. Конечно, такие кандидаты имеют небольшой практический опыт и должны многому научиться, но их требования о компенсации и других стимулах также невелики [10]. Кроме того, с таким кандидатом можно заключить долгосрочный контракт, который будет полезен для компании, что позволит «культивировать» специалистов и

использовать результаты их работы в течение длительного времени после трудоустройства.

Список активных методов привлечения персонала показан на следующем рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Активные методы привлечения персонала

Пассивный способ удовлетворения кадровых потребностей сводится к информации о наличии вакансий посредством публикаций в СМИ и специальных публикаций.

Пассивные способы удовлетворения кадровых потребностей включают в себя:

1. Объявление их вакансий с помощью рекламы на специальных стендах и рекламных щитах, рекламы в средствах для массового читателя, специальных публикациях, Интернете и т. д.

2. Пассивный способ трудоустройства – это ожидание кандидатов после рекламной кампании, а также случайных кандидатов, которые претендуют на работу самостоятельно

Случайные кандидаты – это резерв, который не следует игнорировать, они сознательно ищут работу, имеют некоторое представление о деятельности вашей организации и, вероятно, имеют «внушительное» чувство лояльности к ней. Как правило, база данных таких кандидатов создается в организациях.

На рисунке 1.9 показаны методы пассивной занятости.



Рисунок 1.9 – Пассивные методы привлечения персонала

Подбор персонала также часто используется переманиванием сотрудников у конкурирующих компаний. Если вакансия долго остается открытой , а у конкурента есть необходимый нам специалист, то персонал, занимающийся подбором персонала, предлагает ему такие условия, на которые он готов сменить работу.

Более дешевый вариант найти подходящего сотрудника для данной должности – использовать личные контакты с существующим персоналом. Хороший способ нанять персонал – организовать презентации и участие в ярмарках вакансий.

Праздники и фестивали, организуемые фирмами, нуждающимися в определенных кадрах, заинтересовывают квалифицированных специалистов, которые ведут поиск и рассматривают данную организацию как работодателя.

Особой проблемой является ситуация, когда необходимо выбрать высококвалифицированного специалиста, специалиста по узкой специальности или дефицитного специалиста. Для этого необходимо использовать специальные методы привлечения [11].

Если предложение количества специалистов или работников на рынке занятости превышает спрос, то можно прибегнуть к пассивным методам привлечения персонала, которые намного дешевле для организации.

Кроме того, иногда организации используют метод пассивного ожидания, когда люди, которые случайно найдут компанию, предложат свое резюме, способное по основным характеристикам, претендовать на вакантную должность. Такой вариант недостаточно эффективен и реализуем, когда вакансии должны быть закрыты как можно скорее, а такая потребность возникает достаточно часто.

Поиск осуществляется так долго, пока не будет осуществлен подбор достаточного количества кандидатов, или пока не будет найден единственный идеал, которого добивалась организация и который «не имеет

равных» и он согласится работать на этой должности, на конкретных условиях.

Если кандидат на данную вакансию не единственный, то организация должна провести мероприятия по оценке и отбору кандидата из кандидатов на конкурсную позицию.

1.2 Основные черты технологии отбора и найма персонала в современном этапе

Подбор и расстановка кадров могут корректироваться не только на государственном уровне, но и на внутрикорпоративном уровне. Каждая организация имеет свод правил и требований («Положение о подборе и расстановке кадров»), которые необходимы , чтобы управлять трудовыми отношениями в компании и обеспечивать ее бесперебойную и продуктивную работу. Чаще всего, интересы собственной компании являются основными регуляторами процесса отбора и размещения, потому что каждый руководитель заинтересован в прибыльной и продуктивной работе, и только он знает, какой персонал выбрать и как его развернуть, чтобы он органично интегрировался в процесс общего производства.

Для того, чтобы этапы найма и отбора персонала в организации проходили гладко и приносили эффективные результаты, следует учитывать, что вся система управления людскими ресурсами основана на определенных концепциях и является комплексной. Исходя из этого, руководитель или начальник кадровой службы должен иметь правильную методологию отбора кандидатов на вакантную должность и использовать для этого конкретные знания и инструменты.

Получив ответ от заинтересованных кандидатов, можно определить форму, в которой будет указано, какие методы отбора нужно использовать и на каком этапе процесс отбора персонала будет разделен.

Для этого профессиональные менеджеры рассчитывают коэффициент подбора персонала по формуле 1.1:

$$К об.по\ \ приему = \frac{Кол\text{-}во\ \ прин.раб.\ \ за\ \ анализируемый\ \ период}{ср.\ \ кол\text{-}во\ \ сотрудников\ \ по\ \ списку\ \ в\ \ анализируемом\ \ периоде} 100\,\% \quad (1.1)$$

Результаты коэффициента:

- если коэффициент выбора равен или близок к 1, то выбор будет простым и быстрым;
- если коэффициент меньше или равен 0,5, это демонстрирует, что процесс выбора становится сложным. Однако в этом случае стоит помнить, что если коэффициент ниже 1 или даже близок к 0, то вероятность найти подходящего сотрудника возрастает, поскольку существует соответствие кандидата требованиям, установленным организацией.

Кроме того, в зависимости от выявленного коэффициента, необходимо определить этапы отбора персонала [16].

Этап 1: Предварительный отбор.

При любых обстоятельствах и методах поиска кандидата менеджер предложит заочно встречаться с ним через резюме, телефонный разговор и т. д. Поэтому, можно сказать, что это основной этап при подборе персонала, поскольку это свидетельствует о первичном соответствии кандидатов на запланированную должность. Существует несколько форм отбора, которые можно использовать для изучения данных заявителя, выбор которых обычно изначально определяется кандидатом. Однако, организация вправе определить, в каком формате данные будут изучаться на данном этапе отбора персонала.

Основное внимание следует уделить формам этого этапа отбора персонала, основными из которых являются следующие:

1. Письмо-обращение. Необязательная форма, в которую входит лицо, которое пишет обращение руководителю организации с просьбой рассмотреть его в качестве кандидата на вакансию. Этот документ может быть отправлен в качестве сопроводительного письма к резюме.

2. Резюме. Форма, которая включает в себя заполнение бесплатной формы с базовой информацией о заявителе, его предыдущей работе, профессиональном опыте, образовании и личных качествах. На основании данного документа заявки, принимается решение о том, следует ли пригласить кандидата в организацию для личного собеседования.

3. Интервью во время телефонного звонка. Отличная форма отбора, которая позволяет определить уровень общительности, умение вести деловые переговоры и т. д.

4. Интервью. Эта форма отличный шанс оценить сотрудника, проанализировав его ответы на вопросы, а также невербальную форму общения.

5. Личный лист для учета персонала. Эта форма обязательна для трудоустройства. Если кандидат на работу является сотрудником, который уже работает в организации, можно изучить информацию о нем, используя этот документ.

Этап 2: заполнение анкеты.

Этот этап процесса отбора персонала позволяет выяснить квалификацию кандидатов на должность и сравнить ее с требованиями, установленными организацией. Список вопросов обычно составляется менеджером по персоналу или руководителем отдела кадров. Генеральный директор компании несет ответственность за утверждение распределения.

Заполнение анкеты, а также предварительный отбор является основным этапом при подборе персонала.

Этап 3: предварительная беседа.

Цель этого мероприятия – определить, основываясь на первом внешнем впечатлении и физическом состоянии, подходит ли кандидат на вакантную

должность. Предприятия могут прибегать к таким встречам на нейтральной территории, например, в кафе или другом нейтральном учреждении.

На этом этапе рекомендуется провести собеседование и ознакомиться с документами кандидата, подтверждающими его уровень образования, профессиональный опыт, справки о посещении дополнительных курсов и т. д. Как правило, предварительное собеседование проводится менеджером по персоналу или начальником отдела кадров.

Этап 4: тестирование [17].

При выборе профессионального персонала этап тестирования может проводиться во время предварительного собеседования, что экономит время, или назначается на другой день. Тесты могут быть психологическими и типовыми, цель которых – выявить мотив претендента на получение определенной должности, составить психологический портрет и, конечно же, определить профессиональную пригодность.

Этап 5: рекомендации.

Этот этап не является обязательным и необходим в двух случаях:

- если заявитель самостоятельно представил рекомендательные письма с прежних мест работы;

- если необходимо установить достоверность раскрываемой информации о кандидате и выяснить отношение других людей к нему.

Этап рекомендации осуществляется посредством звонка на предыдущее место работы или путем составления официального запроса. Стоит отметить, что к последним прибегают крайне редко и только тогда, когда осуществляется выбор кандидатов на руководящие должности или тех, кто имеет очень конкретную направленность.

Этап 6: подробное собеседование.

Возможно, этот этап подбора и отбора персонала, как правило становиться наиболее решающим и показательным, и его абсолютно не рекомендуется исключать. В процессе подробного собеседования можно

заполнить всю недостающую информацию о кандидате и определить его актуальность для вакансии.

В практике работы с человеческими ресурсами бывает, что человек может не иметь соответствующей подготовки или необходимого опыта работы, но его природные таланты позволяют ему претендовать на любую должность.

Этот этап проводит директор по персоналу, после чего он проводит собеседование с линейным руководителем или общим руководством компании.

Этап 7: экзамен.

Этот этап включает в себя предоставление работы кандидату, аналогично тому, с чем ему придется столкнуться в процессе работы. После экзамена линейный менеджер оценивает результат и дает заключение о профессиональной пригодности человека. Директор по персоналу вместе с линейным руководителем готовит задание для такой проверки.

Заключительный этап: предложение работы.

После того, как неподходящие кандидаты были устранены и организация приняла решение, заявителю предлагается работа. По завершению данного этапа готовится вся документация и лицо официально регистрируется на эту работу.

На этом этапе крайне важно предвидеть такой момент – даже если человек хорошо справился с работой на всех этапах отбора персонала для организации, всё равно существует вероятность столкнуться с непрофессионализмом или другими человеческими факторами. Поэтому рекомендуется, чтобы работник прошел запланированный испытательный срок.

В процессе отбора персонала на разных этапах его осуществления проводится отбор кандидатов, которые не попали на вакансии в силу различных обстоятельств или причин. Однако, здесь может произойти следующее:

- количество вакансий будет меньше, чем у соответствующих кандидатов;
- среди людей, которые претендуют на определенную работу, будут те, кто не подходит для нее, но абсолютно соответствует должностям, на которые планируется будущая работа.

Чтобы не потерять ценный персонал, который может быть полезен для компании, менеджер по персоналу формирует список резервистов. Этот список должен содержать всю информацию о заявителе, с указанием контактного телефона и адреса.

В этом случае заявителю было отказано в приеме, но ему сообщили, что он находится в резервном списке и может быть вызван в случае необходимости.

Подводя итоги этой главы, мы можем констатировать, что отбор персонала – это процесс, который требует тщательного подхода, и успех всей компании зависит от того, насколько хорошо работает отдел кадров. Поэтому, соответствующие методы, инструменты, перечисленные на вышеупомянутых этапах отбора, должны быть включены в поиск подходящего персонала.

2. Оценка процесса отбора и найма персонала в ООО «Линком»

2.1 Характеристика компании ООО «Линком»

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «Линком» (ООО «Линком»), зарегистрировано по адресу 454007, Челябинская обл., город Челябинск, улица 40-Летия Октября, 21.

Основной деятельностью предприятия является «производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств». Также ООО «Линком» работает ещё по 8 направлениям. Виды деятельности, которыми занимается ООО «Линком» по ОКВЭД версии 2, указаны на рисунке 2.1.

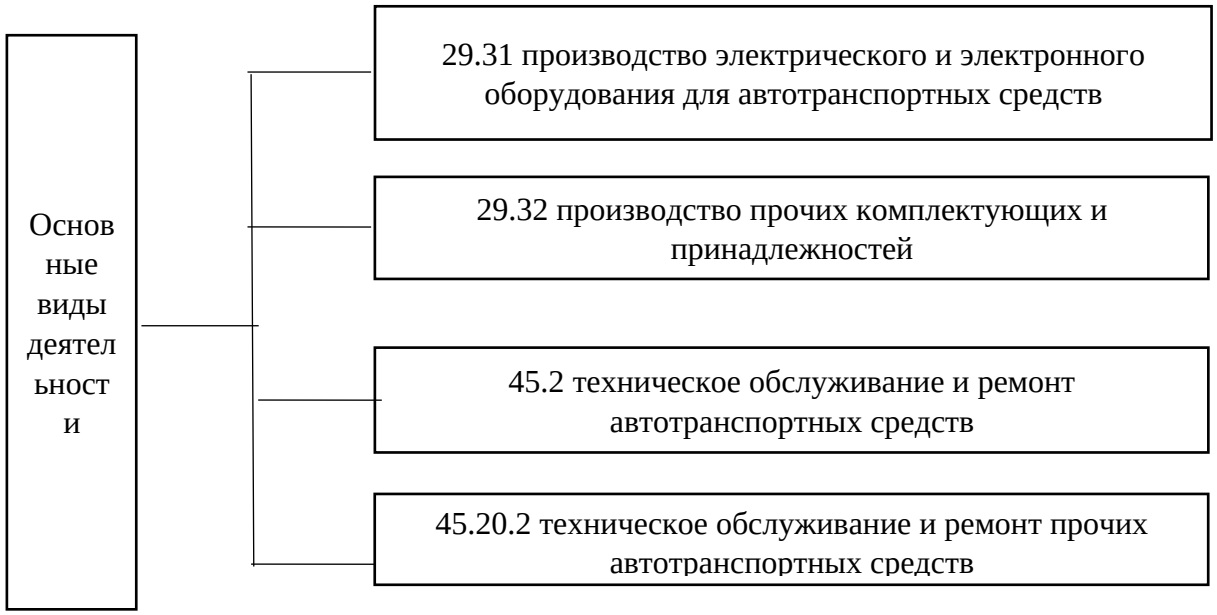


Рисунок 2.1 – Виды деятельности ООО «Линком»

Основным продуктом предприятия является электронное, электрожгутовое оборудование и изделия из пластика для автотранспортных средств. ООО «Линком» изготавливает и поставляет детали и автозапчасти

заводам: АО «АЗ УРАЛ», ЗАО «ЧСДМ», АО «САРЭКС», АО «Тверской вагоностроительный» и многим другим, что позволяет другим организациям бесперебойно осуществлять свою деятельность и обеспечить возможность удовлетворять все объемы заявок заказчиков.

Структура организации предприятия отражена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура организации ООО «Линком»

На рисунке 2.2 мы видим, что структура организации на предприятии линейно-функциональная. Все структуры (трудовые подразделения организации) обладают организационными функциями, управление организацией осуществляется высшим руководством. Подчинение низших структур закономерно вышестоящим, что характеризуется подчинением по иерархическому типу.

Основные технико - экономические показатели деятельности ООО «Линком» за 2017 – 2019 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико- экономические показатели деятельности ООО «Линком» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение (+,-)		Темп. роста, %	
				2018г./ 2017г.	2019г./ 2018г.	2018г./ 2017г.	2019г./ 2018г.
1. Выручка от продаж, тыс.руб.	165 145	199260	208713	34 115	9 453	120,66	104,74
2.Себестоимость продаж,тыс. руб.	139 528	177 939	177 523	38 411	-416	127,53	99,77
3.Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	25 617	21 321	31 190	-4 296	9 869	83,23	146,29
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	7 736	8 962	9 401	1 226	439	115,85	104,90
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб.	17 881	12 359	21 789	-5 522	9 430	69,12	176,30
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	13 091	5 111	16 450	-7 980	11 339	39,04	321,85
8. Стоимость основных средств, тыс.руб.	42 929	43 416	44 710	487	1 294	101,13	102,98
9. Численность работающих,чел.	64	65	68	1	3	101,56	104,62
10. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	2 245, 25	2 475,65	2 856,5	230,4	380,85	110,26	115,38
11.Производитель-ность труда работающего, тыс.руб.	2 580,4	3 065,54	3 069,31	485,15	3,77	118,80	100,12
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр.10/стр.9)	35,082	38,087	42,007	3,005	3,920	108,57	110,29
13. Рентабельность продаж, (стр.7/стр.1)*100	7,93	2,56	7,88	-5,36	5,32	32,36	30,72

1 – Отчёт о финансовых результатах форма 2. (Отчёт о прибылях и убытках.)
2 – Бухгалтерский баланс.

Для наглядности представим динамику финансовых результатов компании в графическом виде на рисунке 2.3.

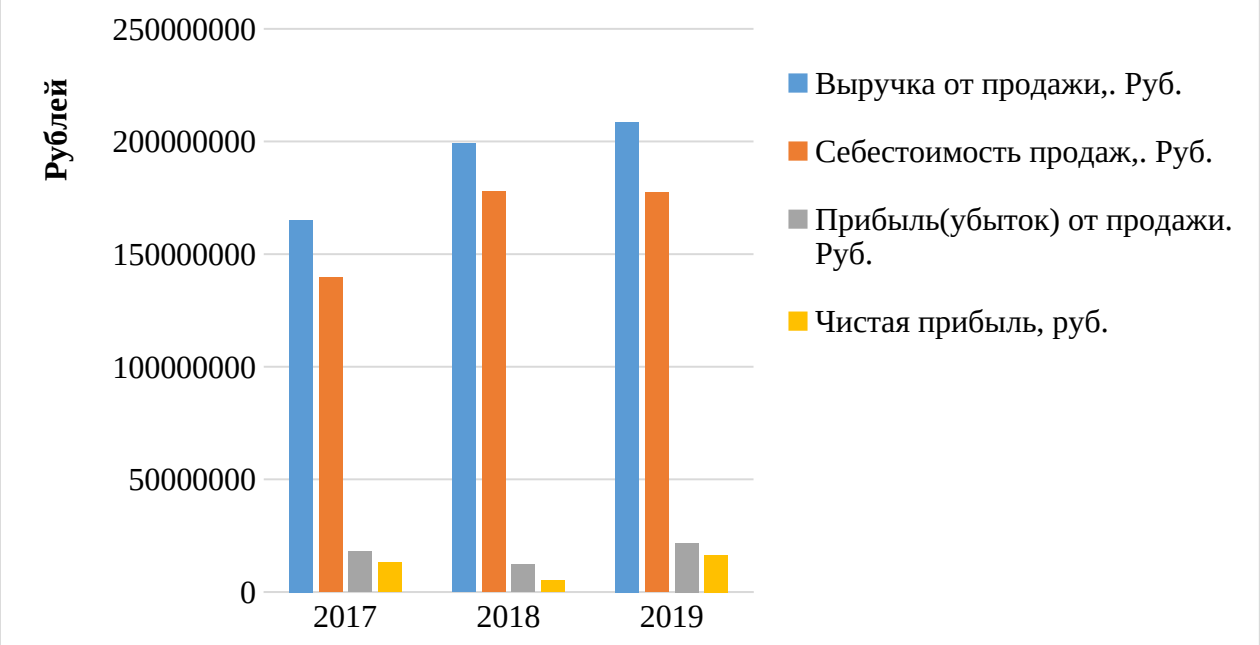


Рисунок 2.3 – Динамика финансовых показателей ООО «Линком» за 2017-2019 гг.

Исследуя данные, представленные в таблице 2.1 и рисунка 2.3, можно отметить, что выручка по результатам продаж в 2018 г. увеличилась на 34 115 тыс. руб. или на 20,66 п. п., при этом в 2019 г. произошло увеличение на 9 453 тыс. руб. или на 4,74 п. п. в сравнении с 2018 г. и составила 208 713 тыс. руб. Себестоимость продаж увеличилась на 38 411 тыс.руб. или на 27,76 п. п. в сравнении с 2017 г., а в 2019 г. произошло снижение на 416 тыс. руб. или на 0,23 п. п. по сравнению с 2018 г. и составила 177 523 тыс. руб. Снижение себестоимости при увеличении выручки показывает улучшение финансовой деятельность организации.

В 2018 г. произошло увеличение расходов по управлению на 1 226 тыс. руб. или на 15,85 п. п., при этом в 2019 г. они составили 9 401 тыс. руб., то есть увеличились на 439 тыс. руб. или на 4,90 п. п. Коммерческие расходы в рассматриваемом периоде на предприятии отсутствуют.

Прибыль (убыток) от реализации в 2018 г. снизилась в сравнении с 2017 г. до 12 359 тыс. руб. или на 5 522 тыс. руб., а в 2019 г. увеличилась до 21 789 тыс. руб. в сравнении с 2018 г., то есть увеличилась на 9 430 тыс. руб. или на 76,30 п. п. Показатель чистой прибыли ООО «Линком» в 2018 г. снизился до 5 111 тыс. руб. в сравнении с 2017 г. – 13 091 тыс. руб., при этом в 2019 г. произошло увеличение на 11 339 тыс. руб. или на 221,85 п. п. в сравнении с 2018 г. и составила 16 450 тыс. руб.

Стоимость основных средств на протяжении рассматриваемого периода 2017-2019 гг. росла, так в 2017 г. стоимость ее составляла 42 929 тыс. руб. а в 2018 г. увеличилась на 487 тыс. руб. или на 1,13 п. п. и составила 43 416 000 руб., в 2019 г. произошло увеличение на 1 294 тыс. руб. или на 2,98 п. п. и составила 44 710 тыс. руб.

Численность рабочих в 2017 г. составляла 64 человека, при этом в 2018 г. произошло увеличение численности рабочих на 1 человека и составила 65 человек, при этом в 2019 г. произошло увеличение на 3 человека и составила 68 человек. Положительным является рост производительности труда рабочих, так в 2018 г. рост составил 18,80 п. п., а в 2019 г. увеличение на 3, 77тыс.руб. или на 0,12 п. п. до 3 069,31 тыс.руб.

Увеличение фонда заработной платы в рассматриваемом периоде 2017-2019 гг. на 611,25 тыс. руб. привело к увеличению средней заработной платы работников с 35,082 тыс.руб. в 2017 г. до 42,007 тыс. руб. в 2019 г.

Рост рентабельности продаж означает, что в 2018 г. организация ООО «Линком» получала 2,56 руб. прибыли с каждого рубля проданной продукции, что на 5,36 руб. меньше, чем в 2017 г., а в 2019 г. организация стала получать 7,88 руб. с прибыли, то есть произошло увеличение на 5,32 руб.

Таким образом, анализ экономических показателей деятельности организации ООО «Линком» за 2017-2019 гг. показал общее улучшение финансового состояния предприятия. В 2019 г. произошел рост выручки на 4,74 п. п., при этом себестоимость снизилась на 27,76 п. п. Чистая прибыль

увеличилась до 16 450 тыс. руб., при этом увеличилась производительность работников и средняя заработная плата.

2.2 Анализ процесса отбора и найма персонала в организации ООО «Линком»

Обеспеченность персоналом компании ООО «Линком» по отделам проанализирована в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ динамики, состава и структуры персонала ООО «Линком»

Показатель	Год						Откло-нение 2019 г. от 2017 г., +/-	Темп роста 2019 г. к 2017 г., %	Измене-ние в структу-ре 2019 г. от 2017 г., п.п.
	2017		2018		2019				
	чел.	удел. вес, %	чел.	удел. вес, %	чел.	удел. вес, %			
1. Численность персонала на конец периода, всего	64	100,0	65	100,0	68	100,0	+4	106,25	-
в том числе:									
численность рабочих	51	79, 8	52	80	54	79,41	+3	105,88	-0, 7
численность руководителей	3	4,69	3	4,62	3	4,41	-	100	-0,28
численность специалистов	10	15,63	10	15,38	11	16,18	+1	110	+0,55

Как видно из таблицы 2.2, численность кадров в отчётном году увеличилась по отношению к предшествующему году на 6,25 п. п. и составила 68 человек в 2019 г.В рассматриваемом периоде численность руководителей не изменилась и составляет 3 человека, численность специалистов в 2019 г. увеличилась на 1 человека, а вот рабочих увеличилась на 3 человека или на 5,88 п. п. При этом серьёзных структурных изменений не произошло, большая часть 79,41% от численности персонала составляют рабочие.

Изменения в структуре персонала в организации ООО «Линком» отраженные на рисунке 2.4.

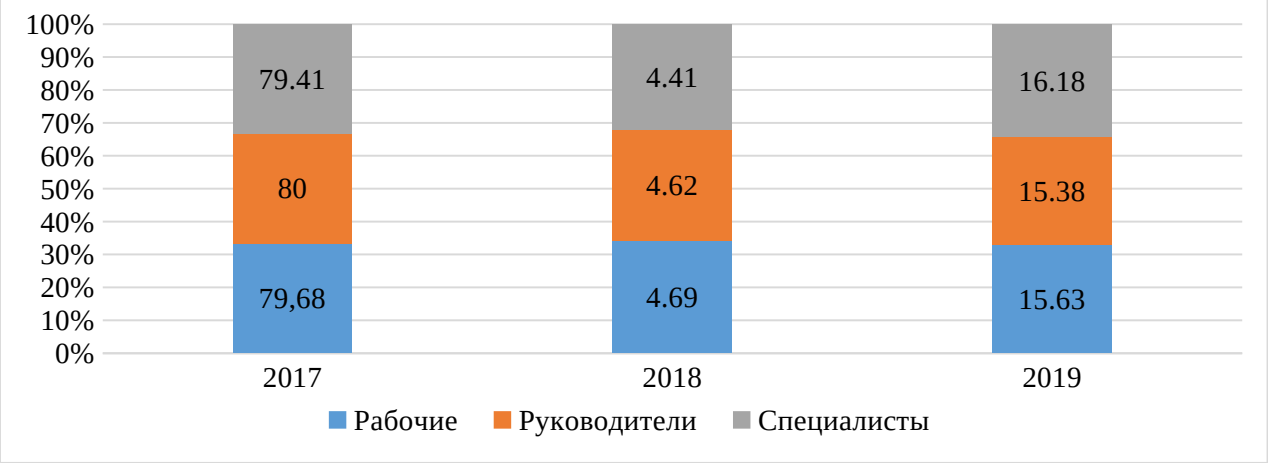


Рисунок 2.4 – Изменение структуры персонала ООО «Линком» в 2017-2019 гг., %

Необходимо проанализировать более подробно состав персонала с точки зрения уровня образования, полового состава, а также дать оценку изменения и текучести персонала предприятия в анализируемом периоде.

В таблице 2.3 проанализированы основные показатели изменения персонала ООО «Линком» в 2017-2019 гг.

Таблица 2.3 – Анализ показателей состава персонала ООО «Линком» в 2017-2019 гг.

Показатель	Год						Отклонение 2019 г. от 2017 г., +/-	Темп роста 2019 г. к 2017 г., %	Изменение в структуре 2019 г. от 2017 г., п.п.
	2017		2018		2019				
	чел.	удел. вес, %	чел.	удел. вес, %	чел.	удел. вес, %			
Количество работников	64	100,0	65	100,0	68	100,0	+4	6,25	-
Имеют высшее образование	28	43,75	29	44,62	30	44,12	+2	107,14	+0,37
Имеют средне-специальное образование	36	56,25	36	55,38	38	55,88	+2	105,56	-0,37
Разделение работников по полу:									
Мужчины	16	25	17	26,15	18	26,47	+2	112,5	+1,47

Женщины	48	75	48	73,85	50	73,53	+2	104,17	-1,47
Доля лиц старше трудоспособного возраста, %	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	-	0,0

Как видно из таблицы 2.3, удельный вес женщин в штате ООО «Линком» был наибольшим и ежегодно возрастал, в численном выражении с 48 до 50 женщин, но в процентном выражении произошло снижение за три года с 75% до 73,53%, или на 4,17 процентных пункта.

При этом по уровню образования работники ООО «Линком» преимущественно характеризуются средним-специальным образованием. Прирост составил 2 человека от 36 до 38 человек , или 5,56 % . Доля таких работников составила в 2019 году 55,88%, снизившись за три года на 0,37 процентных пункта.

В свою очередь, наблюдался рост доли работников с высшим образованием с 43,75% в 2017 году до 44,12% в 2019 году, что свидетельствовало о росте уровня образования персонала предприятия и более эффективной работе по его подбору.

В таблице 2.4 произведем оценку текучести кадров на предприятии.

Таблица 2.4 – Анализ показателей движения трудовых ресурсов в ООО «Линком» в 2017-2019 гг.

Наименование показателей	Год			Изменение (+;-)	
	2017г.	2018г.	2019г.	2018г. к 2017г.	2019г. к 2018г.
1. Найм	3	4	10	+1	+6
2. Уволено работающих, всего	5	3	7	-2	+4
в том числе:					
- по сокращению численности персонала					
- за прогул и др. нарушения трудовой дисциплины	2	1	1	-1	-
- по собственному желанию	3	2	6	-1	+4
3. Средняя списочная численность работающих,чел.	64	65	68	+1	+3
4. Показатели оборота, %:					
- по приему	4,69	6,15	14,71	+1,46	+8,56
- по увольнению	7,81	4,62	10,29	-3,19	+5,67
- по текучести персонала	4,69	3,08	8,82	-1,61	+5,74

На диаграмме (рисунок 2.5) отразим наглядно изменение коэффициентов движения персонала предприятия.

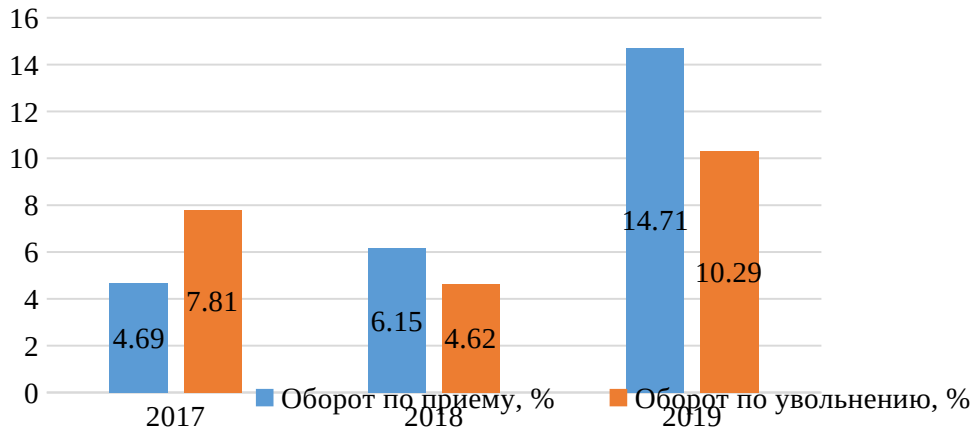


Рисунок 2.5 – Показатели текучести персонала ООО «Линком» в 2017-2019 гг., %

Как видно из рисунка 2.5, оборот по приему за 2017 год составил 4,69%, в 2018 году составлял 6,15%, а по данным за 2019 году увеличился до 14,71%. Значение показателя оборота по увольнению было выше показателя по приему в 2014 году и составило 7,81%, в 2018 году снизилось до 4,62%, а по данным за 2019 год увеличилось до 10,29%.

Такая динамика показателей свидетельствует о высокой текучести кадров, то есть о неустойчивой кадровой политике на предприятии.

Основой системы стимулирования в ООО «Линком» является организация оплаты труда. Система оплаты труда в ООО «Линком» состоит из следующих элементов:

- определение минимальной заработной платы;

- система тарифных ставок и должностных окладов;

- стимулирующие выплаты и компенсации;

- косвенные вознаграждения, социальные льготы.

ООО «Линком» применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная платежные системы, согласно которым, помимо выплаты заработной платы и сдельных расценок, сотрудникам также начисляется

бонус. Условия начисления и размер премий определяются в Своде правил о бонусах, который разработан на основе стандартного положения о бонусах и принят директором ООО «Линком». Согласно этому положению, бонусы основаны на результатах работы за последний месяц. Бонус начисляется за реальное рабочее время для официальных зарплат без надбавок и доплат. Заработная плата сотрудников выплачивается в соответствии с штатным расписанием.

В ООО «Линком» с целью повышения эффективности стимулирующей роли заработной платы организована система поощрений. Бонусы выплачиваются при выполнении задания по объему производства в сопоставимых ценах с уровнем предыдущего года при условии, что предприятие работает прибыльно при наличии прибыли от продаж с совокупной суммой за период, предшествующий расчету.

Сотрудники полностью лишены бонусов за:

- отсутствие (в том числе отсутствие на рабочем месте в течении 3 часов и более, в течение рабочего дня) без уважительной причины;
- присутствие на работе в алкогольном, токсичном или пьяном виде, а также употребление алкоголя, употребление наркотиков или токсичных наркотиков на рабочем месте в рабочее время;
- совершает кражу имущества арендатора по месту работы, определенному решением суда или решением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания;
- участие в мероприятиях противоречащих деятельности предприятия (забастовках), которые суд признал незаконными. В этих ситуациях премия вычитается за период, не менее 3 месяцев.

При обнаружении фактов изготовления некачественной продукции рабочие, по вине которых допущено ее изготовление, лишаются премии полностью или частично.

При приеме на работу работников, которые увольняются с прежней работы по причине: отсутствия (включая отсутствие на работе трех часов и более в течение рабочего дня) без уважительной причины; при присутствии на работе в состоянии алкогольного, токсического или опьяняющего опьянения, а также при употреблении алкоголя, при использовании опьяняющих или токсичных препаратов на рабочем месте в рабочее время, на новом рабочем месте в течении полугода выплачивается премия только наполовину. Если в течение первых трех месяцев работник добросовестно выполнял свои рабочие задачи, то руководитель организации, с учетом мнения персонала организации, может принять решение о полной выплате премий в будущем.

Премии выплачиваются при выплате заработной платы. Бонусы для менеджеров, специалистов и сотрудников ООО «Линком» реализуются на основании положения о бонусах для менеджеров, специалистов и сотрудников компании. Этот Регламент принимается каждый год и вводится с целью обеспечения материальной заинтересованности ведущих работников, специалистов и служащих в повышении эффективности бизнеса, достижении объемов продаж, повышении производительности труда и получении прибыли.

Поэтому, выплата премий работникам в компании является мобильной системой и основана на принятых ежегодных правилах отдельно для работников и инженеров. В компании систему организации льгот можно охарактеризовать как рациональную, связывающую итоговые показатели эффективности компании с категорией работников и уровнем участия в деятельности. Однако, организация заработной платы учитывает более высокие интересы работников старшего возраста, чем молодых специалистов, и ее уровень оставляет желать лучшего, что снижает мотивацию работников.

Коллектив организации в основном женский. Мужчины занимают должности специалистов - инженеры, юристы, а также работники охраны.

Руководящие должности представлены женщинам. В организации бытует мнение, что женщины более серьезно и ответственно относятся к занимаемой должности.

Высокая текучесть кадров заставляет постоянно осуществлять подбор и найм персонала. Сотрудников принимают молодых, после окончания учебных заведений, что характеризуется отсутствием опыта работы и соответственно не высокой зарплатой. Минимальные показатели повышаются по мере роста навыков и роста собственных соответствующих показателей на отдельно взятой должности. Система отбора и найма персонала в компании ООО «Линком» состоит из следующих этапов, показанных на рисунке 2.6.

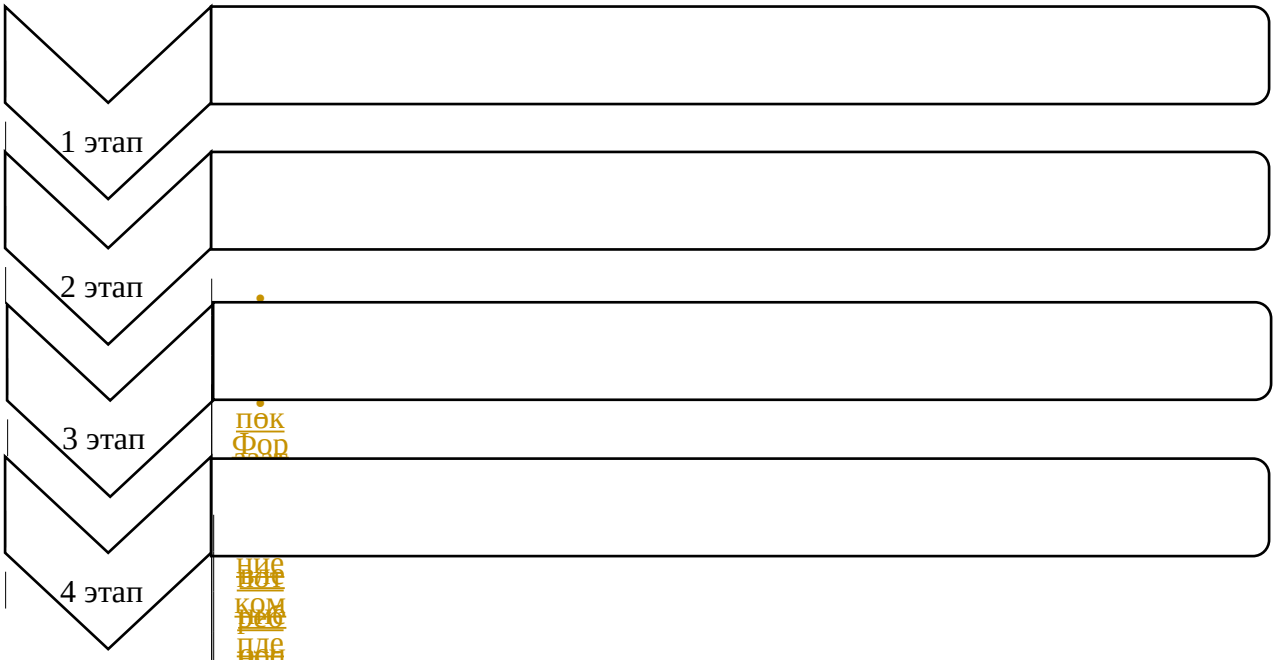


Рисунок 2.6 – Этапы процесса отбора и найма персонала в компании ООО «Линком»

Рассмотрим каждый этап подробнее.

Подбор персонала на первом этапе: расчет показателей потребности в кадрах.

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

Этап набора 2: формирование комплекса требований к персоналу.

Документ о наличии вакантных мест подается руководством. Как вариант возможно оформление заявки на поиск кандидатов на вакантные должности. Заявка или вакантный лист имеют определенную установленную форму.

На каждую вакансию составляется отдельный документ с указанием должности, подразделения и особых требований, если это необходимо: (образование, стаж и опыт работы и т.д.).

Заявка оформляется на имя руководства с указанием периода работы (временная или постоянная).

После письменного согласия руководства, отдел кадров подтверждает согласованные документы с начальниками подразделений в течении двух дней с момента получения документации.

Требование на поиск и найм работника на вакантную должность формируется с учетом таких показателей, как образование, специализация, опыт, стаж работы, которые характеризуют профессиональный профиль.

Профиль кандидата, это документ, который содержит необходимую информацию об образовании, опыте, квалификации, личностных компетентностных качествах сотрудника на соответствующей должности. Эти характеристики будут отправной точкой для начальной оценки кандидатов на этапе отбора. Профессиональный профиль формируется и основан на типовых требованиях и имеет четко установленную форму.

Порядок согласования заявки отборочного отдела с производственным подразделением.

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

После заполнения заявления и передачи в отдел подбора персонала рекрутер, которому поручено выбрать подходящего сотрудника, может при необходимости определить условия для кандидата от руководителя подразделения от которого был получен запрос. Форма и сроки согласования и уточнения требований при приеме на работу определяются сторонами самостоятельно.

При необходимости, отдел кадров отслеживает рынок занятости и параметры изменения показателей заработной платы за эту должность начальнику подразделения, оформляющего вакантный лист.

В ситуации при приеме сотрудника на работу, которая ранее не была предусмотрена в текущем штатном расписании, начальник данного подразделения оформляет письменно лист - обоснование, для включения в состав подразделения новой должности. Так же в этом документе указывается место должности в структуре подразделения, его взаимосвязь с другими сотрудниками и подразделениями, перечень функций и задач , а так же сумма вознаграждения.

С случае обоснованности и необходимости принять на работу данного сотрудника директор Общества утверждает приказ о введении новой должности в штате компании.

День принятия заявки в работу – это дата, когда заявка была утверждена директором Компании. Стандартный период для проведения конкурса не может быть одного месяца со дня его появления. Для высших

руководящих должностей период выбора определяется индивидуально в каждом случае.

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

Третий этап: выявление основных источников поиска кандидатов.

Компания использует ресурсы, находящиеся за пределами организации (публикация в СМИ, в Интернете), приветствуются рекомендации работающих сотрудников. Инструменты набора, используемые в ООО «Линком», включают следующее (Рисунок 2.7).

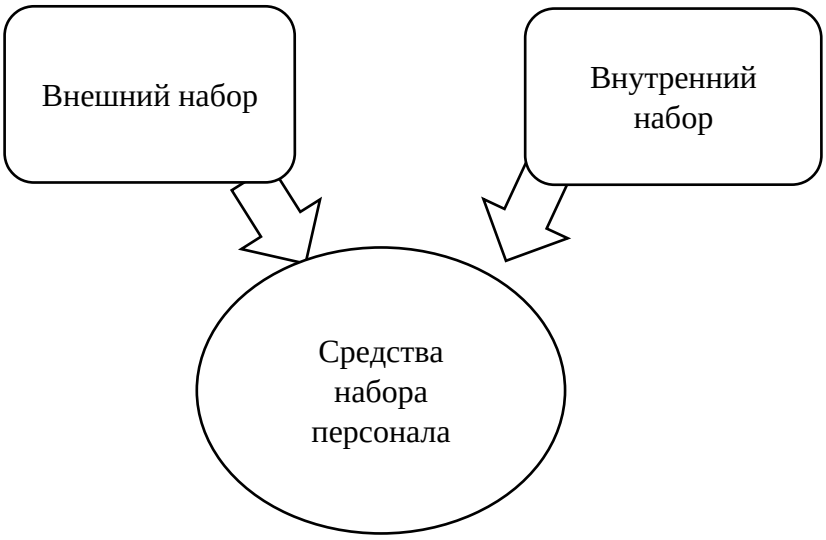


Рисунок 2.7 – Средства набора персонала в организации

1. Внешняя занятость.

- информация в средствах массовой информации – в интернет источниках. Такой способ характеризуется широтой и массовостью охвата и умеренными затратами на мероприятия.
- государственные агентства занятости (биржа труда).

2. Внутренний набор.

ООО «Линком» предпочитает работать в основном в рамках своей организации.

Продвижение их сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их интерес, повышает моральный дух и на этом этапе при управлении планированием персонала руководство отбирает наиболее благоприятных кандидатов из резерва, созданного в процессе найма.

Этап 4: выбор методов оценки и отбора.

Элементы процесса изображены на рисунке 2.8.

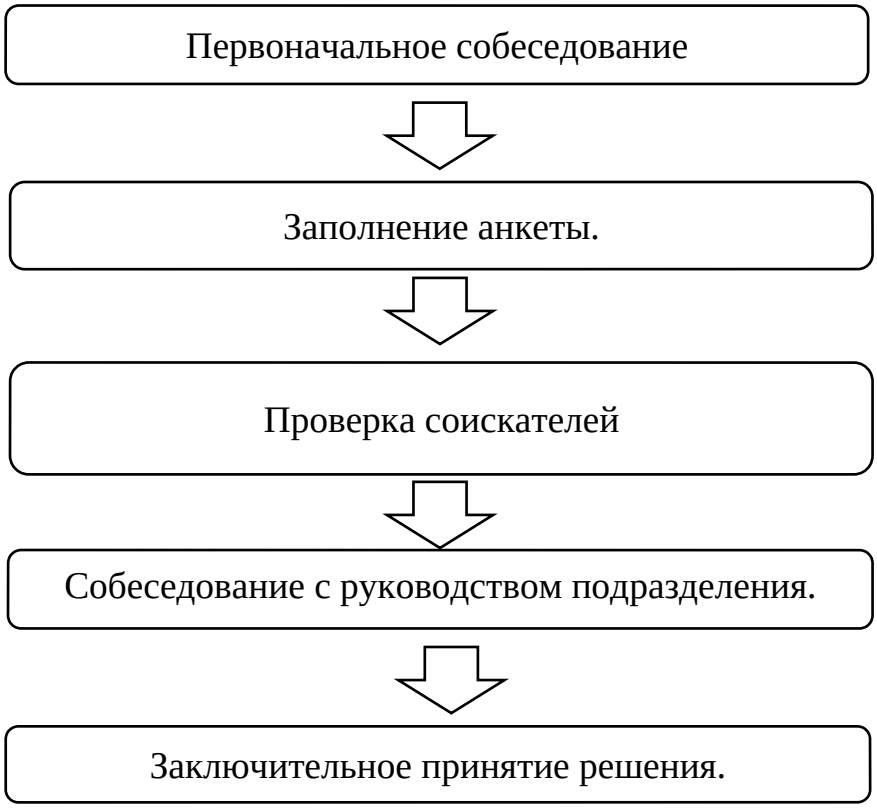


Рисунок 2.8 – Элементы процесса найма персонала

Рассмотрим элементы процесса.

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

2. Заполнение анкеты. Анкета запрашивает биографические данные. Данные о предыдущих местах работы. Смежный опыт по специальности.

Стаж. Менеджер сверяет данные с документами, предоставленными кандидатом.

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

4. Собеседование с руководством подразделения. В данном случае, возможно, если предприятие не большое и должность имеет ведущее значение, собеседование будет проводиться в присутствии представителя руководящего состава. Данное мероприятие необходимо запланировать с целью выявления уровня соответствия и способности соискателя работать в данной должности. Интервью может включать следующие ступени:

- подготовка. Заранее заготавливается список стандартных вопросов, возможны дополнительные, в случае возникновения необходимости уточнить какие либо пункты, по результатом изучения анкеты и резюме;
- интервью. Руководитель оценивает реальность представления о функционале данной должности соискателя и его реальных профессиональных способностей. А также понимания тонкостей технологического процесса, средств труда. Руководитель сопоставляет требуемые и реальные психологические, деловые, личные качества претендента на должность.
- предварительное решение. Это коллегиальное решение сотрудников предприятия о результатах анкетирования, собеседования соискателя на должность.

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

В ООО «Линком» соискатели не предоставляют рекомендации с предыдущих мест работы. Так же на предприятии отсутствует система тестирования кандидатов, анкеты содержат ограниченный список вопросов.

ООО «Линком», принимая сотрудника на работу, оценивает образование, опыт работы, наличие профессиональных умений. Так же учитывает личные и деловые способности. Здоровье, психологическое состояние, внешние черты так же принимаются во внимание.

По этапам можно выделить методы, используемые при найме персонала:

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

Это позволяет нам говорить о том , что при работе с соискателями ООО «Линком» использует примитивные и самые простые методы.

На протяжении исследуемого промежутка времени происходит повышение коэффициента текучести кадров на предприятии ООО «Линком»,что характеризуется как негативная тенденция и свидетельствует о наличии внутриорганизационных проблем в системе управления персонала.

Проблемными местами в организации изучаемого процесса на предприятии является отсутствие четко регламентированного и, в том числе, публично доступного и прозрачного набора критериев для отбора персонала. Отбор и подбор персонала происходит с ярко выраженным индивидуальным подходом и с учетом личных предпочтений менеджера по персоналу и не всегда носит объективный характер. Это требует совершенствования в первую очередь. Кроме того, на предприятии, как таковой, отсутствует регламентированный и утвержденный механизм отбора персонала, что так же требует его разработки и внедрения в работу на официальном уровне.

3 Разработка и оценка эффективности комплекса мероприятий по повышению показателей эффективности системы отбора и найма персонала в компании ООО «Линком»

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

Как показал проведенный анализ, для повышения эффективности работы в ООО «Линком» необходимо обеспечить формирование и развитие системы отбора персонала.

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

Таким образом, предлагается внедрить комплексную систему отбора персонала для ООО «Линком». Цель проекта - совершенствование системы отбора персонала предприятия, что будет способствовать повышению показателей производительности труда и снижению показателей текучести кадров.

Оценка имеющейся системы отбора и найма показала, что методика, используемая на предприятии, является низкоэффективным элементом в

системе управления персоналом. Имеет место субъективность мнений ответственных лиц, осуществляющих отбор и найм персонала. Повышаются показатели текучести кадров, т.к не правильно подобранный персонал, по истечении некоторого времени, приходиться увольнять.

Предлагаем рассмотреть новую систему отбора персонала на предприятии ООО «Линком». Она отражена на рисунке 3.1.

Основная направленность внедряемой системы - качественный и своевременный подбор персонала в соответствии с заявленными потребностями в персонале, позволяющая квалифицированно удовлетворять меняющиеся потребности покупателей в области качества и уровня обслуживания.



Рисунок 3.1 – Внедряемая система отбора персонала в ООО «Линком»

Внедряемая система отбора персонала подразумевает следующие этапы системы отбора:

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

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

- отсутствие нареканий за нарушение дисциплины (отсутствие на работе, опоздания, посторонняя занятость и т.д.);
- предотвращение возникновения скрытых и явных производственных дефектов в продукции;
- внесение предложений по усовершенствованию производственного процесса;
- оценка качества работы руководителем подразделения.

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

На втором этапе организация осуществляет поиск выставлением вакансий на рынок занятости , то есть осуществляет свою деятельность по поиску кандидатов во внешней среде. Система поиска кандидатов во внешней среде соответствует сегодняшней системе работы предприятий с

соискателями и может быть принята без изменений с вакансиями на рынке занятости. Данная система приведена на рисунке 3.2.

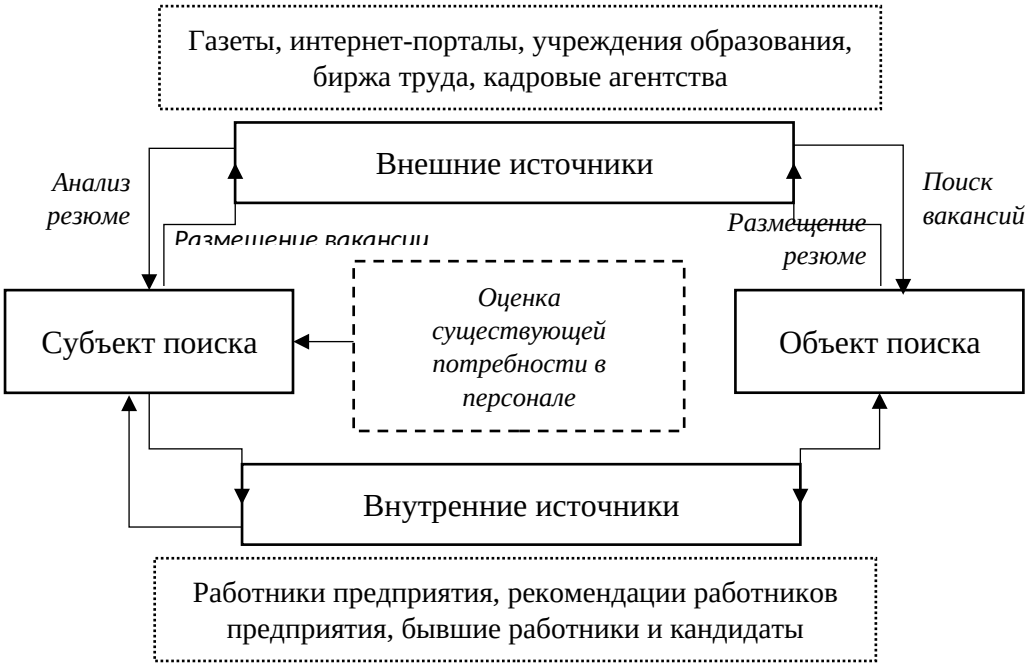


Рисунок 3.2 – Модель осуществления поиска персонала для ООО «Линком»

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

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

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

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

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

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

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

Сотрудник, отвечающий за подбор персонала, осуществляет устное собеседование, отвечает на уточняющие вопросы соискателя, определяет принадлежность кандидата к вероятной должности и в соответствии с этим, предлагает соискателю заполнить анкету. Проверяет соответствие внесенных данных в анкету и предоставляемых документов. В отдельных случаях запрашивается справка об отсутствии судимости и обращается внимание на негативные записи в трудовой книжке (нарушения, причины увольнения, выговоры, и т.д.). Далее выполняется первоначальный отбор анкет соискателей, на основе заявленных требований к определенной должности, содержание которых представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Показатели первоначального отбора анкет соискателей в ООО «Линком»

Направленность соискателя	Требования к образованию	Возраст, лет	Стаж в схожей деятельности, лет
Рабочие	Ср.специальное. Курсы.	18-45	от 1 года
Руководители	Высшее. Ср.специальное	28-35	3-5
Специалисты	Высшее. Ср.специальное	18-30	от 2 лет

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

В процессе собеседования с каждым соискателем директором ООО «Линком» должны осуществляться следующие мероприятия:

1. Анализ и оценка предоставленных документов соискателем:

- данные резюме;
- анализ документов имеющих квалификационные характеристики соискателя, а так же медицинские показатели, позволяющие качественно осуществлять профессиональную деятельность;
- рассмотрение рекомендательных документов и наличие справок, подтверждающих отсутствие ограничений (судимости) .

2. Тестирование:

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

3. Собеседование по следующим темам:

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

Следовательно, следующие методы оценки и отбора должны в конечном итоге использоваться при отборе и найме персонала:

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

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

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

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

По результатам собеседования должны быть приняты решения по отбору конкретных кандидатов на должность, после чего проводится заключительный этап процесса отбора персонала – стажировка.

Короткая стажировка, от 2 до 3 дней – позволяет соискателю наиболее полно погрузиться в производственную среду организации, в данной ситуации возникает процесс двухстороннего тестирования, так как тестируется и кандидат, и работодатель. В режиме реального времени соискатель и руководить подразделения оценивают положительные и отрицательные результаты в процессе стажировки более качественно и взвешенно принимают решение.

Стажировка ориентирована на использование выбранных методов, таких как:

- наблюдение – наблюдение за оцениваемым сотрудником в неформальной обстановке;

- экспертные оценки – сводное мнение нескольких участников (экспертов) относительно идеальных и реальных оценок конкретного работника;

- тестирование с элементами нестандартных условий – создание нестандартной (критической) ситуации и мониторинг поведения человека в процессе его разрешения;

- анализ конкретных ситуаций – передача сотруднику определенной производственной ситуации с мониторингом ее решения на практике.

Все эти методы могут быть объединены в комплексный метод оценочного центра (AssessmentCenter). Метод «AssessmentCenter», что на русском языке означает «Центр оценки», определяется как метод квалифицированного определения положительных поведенческих результатов и, следовательно, поведенческих недостатков. Он используется несколькими экспертами одномоментно, по отношению к кандидату на основе заранее взвешенных критериев.

Применяя данную методику на ООО «Линком», при прохождении практики кандидата, работодатель организует возможность осуществления самостоятельной деятельности под присмотром, в течение 2-3 дней квалифицированные работники с опытом будут наблюдать за работой кандидата. В случае выполнения работ, требующих различные допуски и соблюдение безопасных условий охраны труда, на производственных участках вместо стажировки допускается трудоустройство с испытательным сроком.

Основные характеристики и принципы метода оценочного центра:

- каждый участник оценивается несколькими специальными экспертами, обученными наблюдателями;

- фазы «наблюдения» и «оценки» разделены во времени (для достижения большей объективности);

- оценивается наблюдаемое поведение аттестованных, а не гипотеза о причинах их поведения;

- создание «системы» оценки, основной целью которой является выявление потенциала кандидатов;

- процедуры оценки предусматривают тестирование кандидата в соответствии с фактическими условиями труда, что позволит наиболее объективно оценить потенциального кандидата.

Этапы проведения процедуры Asstssment-Center для ООО «Линком»:

- определение цели оценки, ее возможных показателей – значения профессиональных показателей работы кандидата;

- выбор экспертов (для производственных рабочих – старший по участку, коллеги; для руководителей участков – руководители подразделений, коллеги; для специалистов по информационным технологиям, экономистов, технологов – директор, главный администратор);

- формирование перечня требований к кандидатам и определение критериев оценки;

- фактическая стажировка и проведение наблюдения за кандидатами;

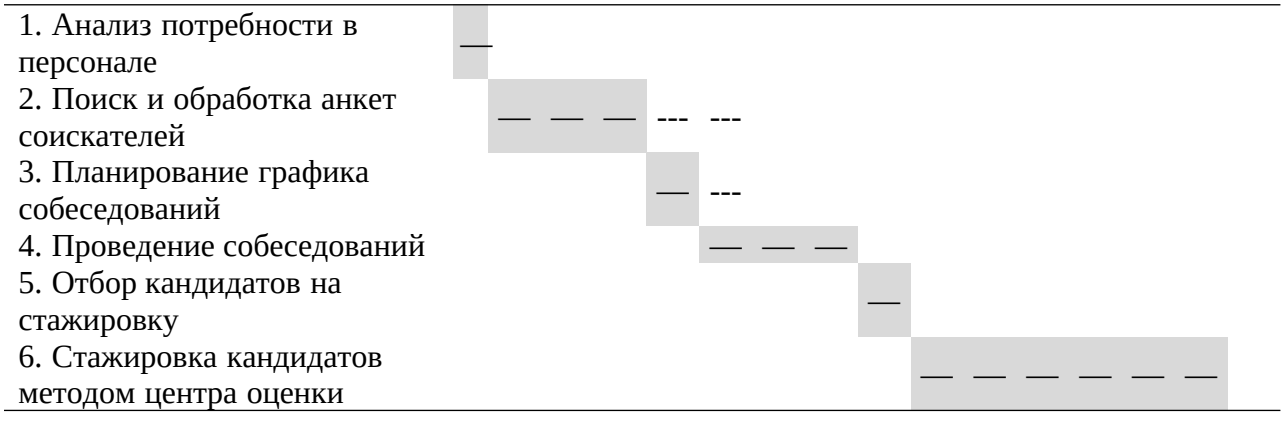
- оценка результатов наблюдений и расчет средневзвешенных показателей;

- оценка компетентных и личностных качеств кандидатов, составление итоговых рекомендаций;

- ранжирование кандидатов на искомую должность, принятие окончательного решения, (вынесение вердикта);

- информирование претендента о результатах стажировки.

На рисунке 3.3 отразим временной график реализации предлагаемой системы отбора персонала.



7. Принятие решения о найме																—
Дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Рисунок 3.3 – Временной график системы отбора персонала в ООО «Линком»

По завершению испытательного периода необходимо провести оценку производственной деятельности персонала за определенный промежуток времени. В результате полного и качественного погружения испытуемого сотрудника в производственную деятельность предприятия, принимается положительное решение о продолжении трудовой деятельности. В случае частичной несогласованности может быть принято решение о продлении испытательного срока или выполнение нанимаемым сотрудником определенных требований (прохождение дополнительных курсов, и др.). В случае полного несоответствия сотрудника занимаемой должности, принимается решение о прекращении трудовой деятельности по окончанию испытательного срока или ранее, и продолжается поиск нового кандидата.

В Приложении представлены разработанные Положение об отборе персонала в ООО «Линком» и разработанная для данного Положения анкета соискателя. Положение разработано с учетом рассмотренных особенностей процесса отбора персонала, анкета соискателя разработана с учетом стандартных требований к соискателям, а так же включает отдельные специальные требования, предусмотренные спецификой деятельности предприятия.

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

- уровень текучести среди новых работников – число отработавших / не отработавших до конца испытательного срока по собственному желанию;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;

- дополнительные финансовые расходы на организацию работы нового сотрудника;

- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.);

- уровень качества работы по оценке посетителей и коллег (ранговая оценка, анализ записей в Книге отзывов).

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

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

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

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

$$ЗП_{факт} = ЗП_{нач} \cdot \frac{N_{пол}}{к \cdot N_{факт}} \cdot \frac{T_{норм}}{T_{факт}} \cdot K_{посл}, \qquad (3.1)$$

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

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

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

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

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

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

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

$K_{посл}$ – коэффициент последствий.

Расчет значений коэффициента последствий, который призван отражать качество подобранного персонала, должен производиться по заранее утвержденным критериям оценки.

Так, для коэффициента последствий может быть предложена следующая шкала критериев оценки и значений коэффициентов (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Критерии оценки коэффициента последствий для работников ООО «Линком» при работе по отбору и найму персонала

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

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

Размер вознаграждения за успешное прохождение адаптации будет определяться исходя из коэффициентов согласно таблице 3.3 по формуле (3.2):

$$В = К_1 \times ДО, \quad (3.2)$$

где В – размер вознаграждения;

$К_1$ – коэффициент достигнутого положительного эффекта;

ДО – должностной оклад адаптируемого во время прохождения испытательного срока.

Значение коэффициента $К_1$ будет определяться коллегиально работниками ООО «Линком», принимающими участие в процессе отбора, приема и адаптации конкретного адаптируемого, в зависимости от удовлетворения результатов адаптации одному из условий, отраженных в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Коэффициент достигнутого положительного эффекта ($К_1$)

Достигнутый положительный эффект	Значение $К_1$
Невыполнение плана	0,95
Выполнение запланированных показателей	1,0
Выполнение запланированных показателей и вклад в работу предприятия в течение адаптационного периода, приведший к измеряемому эффекту	1,3

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

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

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

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

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Предложенная система, нацеленная на многоэтапность отбора персонала, позволит ООО «Линком» с минимальными затратами времени и за счет собственных ресурсов производить отбор персонала в соответствии с объективными требованиями к персоналу и спецификой работы предприятия (за счет применения метода центра оценки).

При этом за счет реализации механизма стимулирования работы как специалистов, участвующих в отборе персонала, так и новых работников, проходящих период адаптации, позволит сократить потери рабочего времени и ускорить работу в области управления персоналом на предприятии.

Прирост объема производства для ООО «Линком» за счет сокращения потерь рабочего времени может быть рассчитан по формулам (3.3, 3.4):

$$Р\ ВП = ПТ_{ср.час} \cdot П_{вр} \cdot К, \quad (3.3)$$

где Р ВП – резерв увеличения производительности труда, тыс. руб.;

$ПТ_{ср.час}$ – среднечасовая производительность труда работников, тыс. руб.;

$П_{вр}$– сокращаемые потери рабочего времени, часы.

К – коэффициент прироста производительности. (К=0,01- 0,05)

$$ПТ_{ср.г.} = (ВП_0 + Р\ ВП) / Ч, \quad (3.4)$$

где $ПТ_{ср.г}$ – среднегодовая производительность труда после реализации мероприятия, тыс. руб.;

$ВП_0$ – объем производства в базовом периоде, тыс. руб.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

Внедрение предлагаемого механизма по отбору, подбору и найму персонала позволит сократить потери рабочего времени на предприятии вдвое. Тогда, резерв роста производительности труда в ООО «Линком» может, по пессимистическому прогнозу, составить:

РВПп= 105 945* 920 *· 0,0175 = 1 705 715 тыс. руб.

Среднечасовая производительность труда, до внедряемых мероприятий, мы определяем как частные выручки из годового фонда рабочего времени. Годовой фонд рабочего времени в 2019 году составил 1970 часов. Таким образом, среднечасовая производительность труда на предприятии в час составляет 105 945 рублей. Потери рабочего времени из-за нарушений и простоев по данным за 2019 год составили - 920 часов.

Исходя из полученного расчетного значения роста выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени рассчитаем значение производительности труда с учетом использованных резервов:

$ПТ_{ср.г.}$ = (208713000 + 1 705 715) / 68 = 3 094 тыс. руб.

Где 208 713 фактический объем производства в отчетном периоде, тыс.руб.;

1 705,7 – прирост объема реализации услуг за счет сокращения потерь рабочего времени, тыс. руб.;

68 – среднесписочная численность работников, чел.

Тогда прирост среднегодовой производительности труда одного работника составит:

3 094 – 3069 = 25 тыс. руб.

Резерв роста производительности труда в ООО «Линком» может, по оптимистическому прогнозу, составить:

РВПо= 105 945* 920 *· 0,045 = 4 386 123 тыс. руб.

$ПТ_{ср.г.}$ = (208713000 + 4 386 123) / 68 = 3 114 тыс. руб.

Тогда прирост среднегодовой производительности труда одного работника, по оптимистическому прогнозу, составит:

3 114 – 3069 = 45 тыс. руб.

В таблице 3.4 произведем расчет изменения показателей производительности труда в ООО «Линком» за счет внедряемых мероприятий по отбору и найму персонала.

Таблица 3.4 – Расчет изменения показателей производительности труда в ООО «Линком» за счет внедряемых мероприятий по отбору и найму персонала.

Показатель	2019 г.	С учетом мероприятия	Отклонение (+;-)
1 Объем производства, тыс. руб.	208713	213099	4386
2 Среднесписочная численность работников, чел.	68	68	-
3 Производительность труда, тыс. руб.	3069	3 114	45

Как видно из представленных расчетов, реализация предлагаемой системы отбора, подбора и найма персонала позволит ООО «Линком» увеличить производительность труда на предприятии на 45 тыс. руб.

Заключение

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

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: ЗАО«ЧСДМ», АО «АЗ «Урал», АО «САРЭКС», АО«КАВЗ», АО «Тверской вагоностроительный» и многим другим, что даёт возможность удовлетворить любые потребности клиентов.

По результатам анализа финансовых показателей можно сделать вывод, что выручка от продажи увеличилась на 43 568 тыс. руб. или на 26,3%. Себестоимость продаж увеличилась на 37 995 тыс. руб. или 27,2%. Соответственно прибыль (убыток) от продажи увеличилась на 3 908 тыс. руб. или на 21,8%. Чистая прибыль ООО «Линком» в 2019 году составила 16 450 тыс. руб., это на 3 359 тыс.руб. больше, нежели в 2017 году – 13 091тыс. руб. на 25,6%.

Общая среднегодовая численность сотрудников ООО «Линком» 68 человек .Численность кадров в отчётном периоде возросла по отношению к предыдущему периоду на 6,25%. Изменение показателей характеризует расширение деятельности организации, с целью решения новых задач.

Численность женского персонала в коллективе преобладает, в том числе и на руководящих должностях. Мужской состав присутствует в юридическом и отделе охраны , а также это руководитель предприятия.

Оборот по приему за 2017 год составил 4,69%, в 2018 году составлял 6,15%, а по данным за 2019 году увеличился до 14,71%. Значение показателя оборота по увольнению было выше показателя по приему в 2014 году и составило 7,81%, в 2018 году снизилось до 4,62%, а по данным за 2019 год увеличилось до 10,29%.

Система отбора и найма персонала в компании ООО «Линком» проходит в 4 этапа:

1 этап найма: расчет показателей потребности в кадрах.

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

2 этап найма: формирование комплекса требований к персоналу.

Документ о наличии вакантных мест подается руководством. Как вариант, возможно оформление заявки на поиск кандидатов на вакантные должности. Заявка или вакантный лист имеют определенную установленную форму.

На каждую вакансию составляется отдельный документ. С указанием должности, подразделения и особых требований, если это необходимо: (образование, стаж и опыт работы и т.д.).

3 этап: выявление основных источников поиска кандидатов.

Компания использует ресурсы, находящиеся за пределами организации (публикация в СМИ, в Интернете; приветствуются рекомендации работающих сотрудников), так и те которые находятся внутри организации расширение квалификационных характеристик сотрудника, повышение. Оценка и отбор соискателей на конкретную должность начинается с резюме и анкеты, отправленных на адрес электронной почты. Прежде всего, менеджер уделяет внимание образованию, опыту работы, возрасту.

4 этап: выбор методов оценки и отбора.

Таким образом, в ООО «Линком» соискатели не предоставляют рекомендации с предыдущих мест работы. Так же на предприятии отсутствует система тестирования кандидатов, анкеты содержат ограниченный список вопросов.

ООО «Линком», принимая сотрудника на работу, оценивает образование, опыт работы, наличие профессиональных умений. Также учитывает личные и деловые способности. Здоровье, психологическое состояние, внешние черты также принимаются во внимание.

Проведенный анализ системы подбора, отбора и найма персонала на ООО «Линком» характеризует, что:

- на фоне роста напряженности на рынке труда возрастало число заявок на рассмотрение;

- организация процесса отбора и подбора персонала на предприятии возлагается на двух сотрудников предприятия – администратора (со стороны которого производится контроль вакантных мест и предварительная оценка кандидатов) и юрисконсульта (который производит обобщающую оценку кандидата и окончательный отбор и прием персонала на работу);

- проблемными местами в организации изучаемого процесса на предприятии является отсутствие четко регламентированного и, в том числе, публично доступного и прозрачного набора критериев для отбора персонала – отбор и подбор персонала происходит с ярко выраженным индивидуальным подходом и с учетом личных предпочтений администратора и юрисконсульта и не всегда носит объективный характер;

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

Таким образом, предлагается внедрить комплексную систему отбора персонала для ООО «Линком». Цель проекта - совершенствование системы отбора персонала предприятия, что будет способствовать повышению показателей производительности труда и снижению показателей текучести кадров, достигнута.

Задачи проекта:

- повысить качество отбора претендентов на основные специальности;

- снизить текучесть кадров, снизить затраты на отбор персонала за счет снижения текучести кадров;

- повысить показатели производительности труда, выполнены.

Внедряемая система отбора персонала на ООО «Линком» рекомендует следующие этапы системы отбора:

- оценка показателей обеспечения рабочих мест квалифицированными кадрами, с учетом растущей или меняющейся потребности в новых сотрудниках;

- поиск соискателей на вакантную должность с учетом имеющихся внутренних и внешних ресурсов (а также, рынка занятости);

- реализация мероприятий, направленных на качественную и квалифицированную оценку компетентных характеристик соискателей, а также формирование собственной базы соискателей.

Как показали произведенные расчеты, реализация предлагаемой системы отбора, подбора и найма персонала позволит ООО «Линком» увеличить производительность труда на предприятии на 45 тыс. руб.

Список используемой литературы и используемых источников:

1. Абол, Р.В. Развитие систем управления предприятием и персоналом – эффективное управление бизнесом / Р. В. Абол// Управление персоналом. – 2015. - №20. – С.57 – 64.
2. Абрамова, И.Г. Персонал – технология менеджера. / И. Г. Абрамова – М.: Академия, 2016. – 325 с
3. Аколупина, Р. Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала / Р. Р. Аколупина// Управление персоналом. – 2016 - №9. – С 64 – 69.
4. Александрова, Н.С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н. С. // Управление персоналом. – 2014. - №15. – С. 84 – 89.
5. Артамонова, Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Артамонова. – СПб.: СПбГУАП, 2016. – 462с.

6. Аширов, Д. А. Управление персоналом: учебное пособие / Д. А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2017. – 432 с.

7. Афонин, А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: учебное пособие / А. С. Афонин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

8. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты. / Т. Ю. Базаров – Москва, КноРус, 2015 г. – 304 с.

9. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. – М: ЮНИТИ, 2016. – 316 с.

10. Балковская Т. З., Шуракова О. И. Управление персоналом. Краткий курс: учеб.пособ. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2016 – 158с.

11. Белкин, В. Как управлять трудом: учебник / В. А. Белкин. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2016. -304 с.

12. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2016. – 412 с.

13. Бовыкин, В. Б. Новый менеджмент / В. Б. Бовыкин – М.: Эк, 2016 – 245с.

14. Веселков, А. Психологическое тестирование персонала / А. Веселков // Кадровое дело. – 2017. – № 2. – С. 93-97.

15. Веснин, В.Р. практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / Р.В. Веснин. – М.: Юрист, 2016. – 280 с.

16. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин – М., Академия, 2017 – 314 с.

17. Десслер, Г. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / Г. Десслер. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 289 с.

18. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2016. – 420 с.

19. Дуракова, И.Б. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию

кадровых служб: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – Воронеж: ВГУ, 2016. – 103 с.

20. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учебное пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М: Приор, 2016. – 298 с.

21. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: Инфа-М, 2015. – 352 с.

22. Егоричев В.А. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / А.А. Егоричев // Молодой учёный. – 2016. - № 28. – С, 412-414.

23. Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / П.В Журавлёв, Ю.Г. Одегов, Н.О. Волгин. – М.: Экзамен, 2016 – 350 с.

24. Згонник Л.В. Корпоративный человеческий капитал: проблемы переподготовки работников / Л.В. Згонник // Упр. персоналом. – 2016. - № 24 – С. 27-32.

25. Карякин А.М. Управление персоналом: учеб.пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иваново: Иван.гос. энер. Ун-т, 2015. – 166 с.

26. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: учебник / А.Я. Кибанов, Г.А. Мемед – Заде, Т.А. Роднина. – М.: Экзамен, 2016. – 576 с.

27. Кибанов А.Я Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФА - М, 2016. – 486 с.

28. Корнийчук Г.А. Приём и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. / Г.А. Корнийчук – Система ГАРАНТ, 2016. – 47 с.

29. Крамар В. Оцениваем персонал: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент – 2015 - №9 – С. 15-21.

30. Макарова И.К. Управление персоналом: схемы и комментарии: учебник / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2016 – 285 с.

31. Максимова Л.В управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие для студентов вузов / Л.В. Максимова. – М.: Альфа – М: ИНФА – М, 2013. – 256 с.

32. Марузенко Н.А. Антикризисное управление человеческими ресурсами в современных организациях / Н.А. Марузенко// Таврический научный обозреватель. – 2015. - №3. – Часть – С. 7-10.

33. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебник / Е.В. Маслов. – М.: ИНФА – М, 2016. – 298 с.

34. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 250 с.

35. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика: учебное пособие / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2013. – 545 с.

36. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: учебник / Я. Мэйтланд. – М.: ИНФА – М, 2016. – 274 с.

37. Настинова Ц.С. Управление персоналом в современных условиях /Ц.С. Настинова// Молодой учёный. – 2016. - №8. – С. 632-634.

38. Осипов М.А. Рекомендации при подборе персонала. / М.Осипов // Управление персоналом. 2016. - № 7. – С. 9-11.

39. Персонал-технологии: учебник/ Под ред. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интелект-Синтез, 2017. – 298 с.

40. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия: учебник / М.Ю Рогожин. – М.: РДЛ, 2016. – 305 с.

41. Румянцев В. Управление: проблемы и новые решения / В. Румянцев // Проблемы теории и практики управления. – 2016. - №3. – С. 14-19.

42. Самыгин С.И. Основы управления персоналом: учебник / С.И. Самыгин. – Ростов на Дону: Феникс, 2016. – 412 с.

43. Сафаров С. Подбор и найм. Персонал. Рекомендации. / С. Сафаров //Управление персоналом. – 2016. - № 12. – С. 17-21.

44. Сарта Г.Н. Новейшие технологии управления. Персонал в организации : учебник / Г.Н. Сартаг. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2016. – 515 с.

45. Теплов В.И. Персонал. Технологии адаптации. / В.Теплов // Управление персоналом. 2016. - № 10. – С. 31-33.

46. Торошина К. Актуальность тестирования при устройстве на работу / К. Торшина// Управление персоналом. – 2015. - № 12. – С. 25-29.

47. Управление персоналом. Влияние современных социальных условий в рыночной экономике. / Под.ред. Марра. М.: Приор, 2016. – 298 с.

48. Управление персоналом: учеб. для вузов/ Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 456 с.

49. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА – М, 2016. – 512 с.

50. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учебник / Н.В. Федосеев. – М.: Экзамен, 2015. – 249 с.

51. Франк Э. Консультационные фирмы и отбор человеческого капитала / Э. Франк, Т. Пудак// Проблемы теории и практики управления. – 2016. - №1. – С. 16-23.

52. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник / В.М. Цветаев. – М.: Проспект, 2015. – 226 с.

53. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 446 с.

54. Чижов Н.А. Кадровые технологии: учебник / Н. Чижов – М.: Экзамен, 2016. – 351 с.

55. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании: учебник / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 357 с.

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

57. Шипилов А. Как обеспечить надёжность персонала? / А. Шипилов, О. Шипилова // Кадры предприятия. – 2016. - №8. – С. 23-27.

Приложение А

Инструкция по оценке компетентных характеристик соискателей на этапе отбора и подбора в компанию ООО «Линком»

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 профессиональных 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 создаётся для оценки профессиональных качеств специалистов.

В состав комиссий II уровня входят:

- Начальник отдела, куда требуется работник;
- Непосредственный руководитель сотрудника;
- Специалист отдела кадров;

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

В её состав входят:

- Непосредственный руководитель;
- Представитель службы персонала;

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

Приложение 1. Оценочный лист руководителя

Приложение 2. Оценочный лист специалиста

Приложение 3. Оценочный лист производственного рабочего

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

a. Соискатель соответствует требованиям вакантной должности.

b. Соискатель соответствует требованиям вакантной должности при условии...

c. Соискатель не соответствует вакантной должности.

3 *Конфиденциальность оценки профессиональных качеств соискателя*

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

Приложение Б

Оценочный лист руководителя проходящего оценочные испытания

Подразделение, куда требуется работник	
Ф. И. О. руководителя, проходящего оценочные испытания:	
Должность, Ф. И. О. эксперта, ответственного за оценку	
Дата оценки	

Инструкция: выполнить оценку профессиональной и управленческой подготовки имеющегося руководителя по пятибалльной шкале, его личностные качества. Для крайних значений шкал (1 и 5 баллов) даны необходимые пояснения. Обведите кружком тот балл, который, по Вашему мнению, наиболее соответствует уровню оцениваемого руководителя:

1 – очень низкий уровень;

2 – низкий уровень;

3 – удовлетворительный уровень;

4 – хороший уровень;

5 – отличный уровень.

1.Оценка профессиональных качеств (минимальный уровень/максимальный уровень)		
1.1 Уровень профессиональной подготовки. (Владеет ли руководитель высокими профессиональными навыками и умениями в узконаправленных сферах деятельности его подразделения?)		
Руководитель владеет профессиональными умениями и навыками, что позволяет качественно ориентироваться в узконаправленных сферах.	5 4 3 2 1	Руководитель не владеет профессиональными умениями и навы ками, что не позволяет качественно ориентироваться в узконаправленных сферах.
1.2 Уровень владения нормативными актами, на которых основывается работа подразделения, отечественного и зарубежного опыта. (Владеет ли руководитель уверенными знаниями нормативных документов?)		
Отлично владеет знанием нормативных документов	5 4 3 2 1	Не владеет знанием нормативных документов.
2. Оценка управленческой подготовки		
2.1 Владеет основными навыками и подходами к разрешению профессиональных задач (Достаточно ли хорошо испытуемый сотрудник определяет, чья компетенция может быть использована в решении производственных или управленческих и иных проблем?)		

Великолепно знает к кому и по какому вопросу необходимо обращаться, сам предполагает варианты их решений. Самостоятельно решает собственные задачи.	5 4 3 2 1	Не знает к кому и по какому вопросу необходимо обращаться, не предполагает варианты их решений. Часто не способен решить собственные задачи.
2.2 Способность систематизировать и качественно работать с документацией. (Оформление, авторство, порядок согласования.)		
Способен качественно оформлять документацию; верно определяет должность и маршрут формирования необходимого документа и его подписи.	5 4 3 2 1	Не способен качественно оформлять документацию; не верно определяет должность и маршрут формирования необходимого документа и его подписи.
2.3 Способность поддерживать профессиональные коммуникации в коллективе. (Руководство, контроль, лояльность к сотрудникам и индивидуальный подход.)		
Способен руководить, осуществлять контроль и использовать гибкий подход к персоналу.	5 4 3 2 1	Не способен руководить, осуществлять контроль и использовать гибкий подход к персоналу.
2.4 Способность поддерживать деловые коммуникации в коллективе. (Четкость и понятность мыслей и речи, умение слушать и слышать мнение коллектива.)		
Способен слушать и слышать. Хороший оратор.	5 4 3 2 1	Не способен слушать и слышать. Не владеет навыками ораторского мастерства.
2.5 Способность реорганизовать деятельность подразделения. (Четкость целей, обоснованность внедряемых изменений, оптимальное распределение заданий, и последовательное выполнение задач.)		
Способен планировать, расставлять приоритеты, обосновывать изменения, и оптимально распределять задания.	5 4 3 2 1	Не способен планировать, расставлять приоритеты, обосновывать изменения, и оптимально распределять задания..
3. Личностные характеристики		
3.1 Способен брать на себя ответственность.(Адекватность в оценке возможностей, и возможностью осуществления принимаемых обязательств.)		
Адекватен в оценке возможностей, принятии ответственности.	5 4 3 2 1	Не способен реально оценить возможности, не способен принять ответственность.
3.2 Способность работать проектом от начала и до конца. (Своевременно осуществляет самоконтроль, не нуждается в посторонней помощи.)		
Способен работать самостоятельно и осуществлять самоконтроль.	5 4 3 2 1	Не способен работать самостоятельно и осуществлять самоконтроль.
3.3 Способность принимать решение в нестандартных ситуациях.		

Способен самостоятельно принимать решения в нестандартных ситуациях, осуществлять контроль и корректировку.	5 4 3 2 1	Не способен самостоятельно принимать решения в нестандартных ситуациях, осуществлять контроль и корректировку.

Подпись эксперта, ответственного за проведение процедуры оценивания.:	
Сотрудник ответственный по вопросам персонала:	

Приложение В

Оценочный лист специалиста проходящего оценочные испытания

Подразделение, куда требуется работник:	
Ф. И. О.: специалиста, проходящего оценочные испытания:	
Должность, Ф. И. О. эксперта, ответственного за оценку:	
Дата оценки:	

№ п. п.	**Компетентные качества / Функционал**	**Степень наличия или отсутствия показателя**	**Прим.**
1.	**КОМПЕТЕНЦИИ (профессиональные качества) СОТРУДНИКА:**		
1.1	Уровень компетентных знаний (образ-е, влад. ПК и пр.) и стаж. Опыт по специальности.	*Соответствующий* *Соответствующий при условии* _____ *Несоответствующий*	
1.2	Работоспособность, умение качественно использовать рабочее время и пространство, в соответствии с требованиями выполнять должностные обязанности, своевременно принимать решения для выполнения поставленных задач	*Владеет навыками* *Владеет навыками при условии* _____ *Не владеет навыками*	
1.3	Владение навыками самостоятельного освоения новых технических средств, современных технологий. Умение работать с	*Владеет и умеет* *Владеет и умеет при условии_____*	

	документооборотом.	_____ *Не владеет и не умеет*	
1.4	Способен обеспечить подразделение графиком работ. Способен составлять инструкции. Владеет навыками написания пояснительных записок. Способен предоставлять установленную отчётность.	*Способен обеспечить* *Способен обеспечить при условии* _____ *Не способен обеспечить*	
1.5	Умение обеспечивать высокий уровень взаимоотношений в коллективе с коллегами и вышестоящим руководством.	*Умеет обеспечивать* *Умеет обеспечивать при условии* _____ *Не умеет обеспечивать*	
1.6	Самоорганизованность. Стремление к получению новых знаний. Наличие заинтересованности к росту профессиональных и должностных компетенций.	*Присутствует самоорганизованность, стремление* *Присутствует стремление и самоорганизованность при условии* _____ *Не присутствует*	
2.	**ФУНКЦИИ СОТРУДНИКА:**		
2.1	Обеспечение своевременного и качественного взаимодействия. со специалистами различных служб предприятия. Выполнение плановых работ и заданий. в соответствии с указанными сроками и требованиями к качеству.	*Способен обеспечить* *Способен обеспечить при условии*_____ _____ *Не способен обеспечить*	
2.2	Овладение и применение нормативов в соответствии с документами, регламентирующими данную профессиональную деятельность. Способность обеспечить их своевременную редакцию.	*Владеет и применяет* *Владеет и применяет при условии*_____ _____ *Не владеет и не применяет*	
2.3	Создание основной базы методической и необходимой	*Способен создавать* *Способен создавать при*	

	нормативной документации. Своевременная фильтрация устаревшей и несоответствующей по отношению к меняющимся условиям.	*условии*_____ _____ *Не способен создавать*	
2.4	Систематизация, качественный анализ информации, технических показателей. Способность делать выводы и обобщать результаты.	*Способен обеспечить* *Способен обеспечить при условии*_____ _____ *Не способен обеспечить*	
2.5	Способность формировать базу оптимальных путей развития подразделения, предприятия, для повышения качества и эффективности реализации проектов, планов и договоров.	*Способен формировать* *Способен формировать при условии*_____ _____ *Не способен формировать*	
2.6	Заинтересованность в организации мероприятий по расширению и повышению знаний работников в профессиональной и научной сфере, обеспечение условий для развитию компетентностной инициативы сотрудников. Поощрение к стремлению, и внедрению, новых прогрессивных условий и средств труда.	*Заинтересован* *Заинтересован при условии*_____ _____ *Не заинтересован*	

Подпись эксперта, ответственного за проведение процедуры оценивания.	
Менеджер по персоналу:	

Приложение Г

Оценочный лист рабочих, производственных подразделений

Подразделение, куда требуется работник:	
Ф. И. О. рабочего, проходящего оценочные испытания:	
Должность, Ф. И. О. эксперта, ответственного за оценку:	
Дата оценки:	

№ п. п.	Компетентные качества / Функционал	Степень наличия или отсутствия показателя	Прим.
1.	**КОМПЕТЕНЦИИ (профессиональные качества) СОТРУДНИКА:**		
1.1	Уровень компетентных знаний, умений и навыков. (образ-е и пр.) а также, и производственного опыта	*Достаточный уровень* *Достаточный уровень при условии* _____ *Не достаточный уровень*	
1.2	Активность. Проявление инициативы. Концентрация внимания на функциональных производственных задачах.	*Достаточно активен* *Достаточные активен при условии* _____ *Не достаточно активен*	
1.3	Способность видеть и структурировать по степени значимости производственные задачи. В соответствии с этим, обеспечивать компетентный подбор кадров и их расстановку. Умение постановки производственного задания.	*Обладает способностями Обладает при условии* _____ *Не обладает достаточными способностями*	

Продолжение приложения Г

1.4	Умение формировать высокий. уровень взаимоотношений с подчинёнными, коллегами и руком.	*Умеет формировать Умеет формировать при условии* _____ *Не достаточно умеет формировать*	
1.5	Умение ставить задачи перед коллективом и работником. Оперативно. Своевременно решать возникающие проблемы.	*Обладает умениями* *Обладает умениями при условии* _____ *Не обладает умениями*	
1.6	Обеспечивать коллектив эффективной системой мотивации. Включать в систему различные элементы морального и материального стимулирования подчинённых.	*Способен мотивировать* *Способен мотивировать при условии* _____ *Не достаточно способен мотивировать*	
1.7	Способность к саморазвитию. Управленческий потенциал. Стремление к пониманию и дальнейшему выполнению. обязанностей руководителя среднего управления. (потенциал повышения в должности).	*Способен к саморазвитию* *Способен к саморазвитию при условии* _____ *Не достаточно способен к саморазвитию*	
2.	**ФУНКЦИИ СОТРУДНИКА:**		
2.1	Осуществление контроля для четкого соблюдения сотрудниками (рабочими и подчиненными), производственной и трудовой дисциплины, норм внутреннего трудового распорядка.	*Способен осуществлять контроль* *Способен осуществлять контроль при условии*_____ *Не способен осуществлять контроль*	

Продолжение приложения Г

2.2	Осуществлять избирательный подбор персонала (с учетом квалификации, профессиональной пригодности, психологической совместимости), и координация его работы.	*Способен формировать Способен формировать при условии_____* _____ *Не способен формировать*	
2.3	Организует системы контроля. позиции использования инструмента, оборудования, сырья, материалов. и энергетических ресурсов.	*Умеет организовывать* *Умеет организовывать при условии_____* _____ *Не умеет организовывать*	
2.4	Планирует и осуществляет своевременную реализацию всех необходимых и запланированных по охране труда мероприятий. Техника безопасности. Санитария. Производственная эксплуатация оборудования и инструмента, помещений и рабочего места работника.	*Планирует и осуществляет* *Планирует и осуществляет* *при условии_____* _____ *Не способен* *Планировать и осуществлять*	
2.5	Планирует и осуществляет внедрение передовых методов и приёмов труда. Участвует в аттестации и оптимизации рабочих мест	*Планирует и внедряет* *Планирует и внедряет при условии_____* _____ *Не планирует и не внедряет*	
2.6	Внедряет современный и передовой опыт в производственный процесс, организует мероприятия (коучинг) при освоении и внедрении новых технических средств, повышающих производительность труда и качество работы.	*Внедряет и организует* *Внедряет и организует* *при условии_____* _____ *Не внедряет и не организует*	

Продолжение приложения Г

2.7	Формирование комплекса мероприятий по повышению производственной квалификации. Конкурсы профессионального мастерства, для рабочих и бригадиров. Освоение дополнительных (схожих специальностей) специальностей.	*Формирует* *Формирует при условии_____* *Не формирует*	
Подпись эксперта, ответственного за проведение процедуры оценивания.			
Менеджер по персоналу			