

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001364
Кулешовой Веры Юрьевны

Научный руководитель:
ассистент кафедры
управления персоналом
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие и особенности организации процесса подбора персонала.....	6
1.2 Специфика расстановки персонала на современном предприятии.....	12
1.3 Методы и показатели оценки эффективности процесса подбора и расстановки кадров	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».....	31
2.3 Анализ системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».....	38
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».....	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».....	47
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Подбор и расстановка персонала – важный шаг в формировании и управлении бизнесом, так как развитие потенциала персонала с учетом интересов предприятия имеет решающее значение для эффективного управления персоналом организации.

В современном быстроразвивающемся мире необходимо подстраиваться под обстоятельства и постоянно двигаться вперед просто для того, чтобы выжить. Недостаточно обладать теоретическими знаниями, умениями и навыками, необходимо уметь грамотно использовать их, для извлечения максимальной выгоды.

Подвергаясь влиянию внешней среды и приспосабливаясь к изменениям современным предприятиям необходимо быть способными формировать трудовой потенциал, который будет способствовать адекватно и своевременно реагировать на изменения, и дает возможность изменять окружающую среду, с эффективным функционированием различных подсистем и элементов предприятия.

На конкурентном рынке основные преимущества получают организации, в которых работает компетентный и инициативный персонал. Постоянный контроль соответствия состава кадров потребностям фирмы посредством качественного комплектования кадров является важнейшим направлением деятельности для руководства. При этом ведущую роль в конкурентной борьбе играет то, каков уровень профессионализма и компетентности персонала и свое ли место занимает каждый из работников.

Для организации получить возможность наращивать прибыль, иметь возможность эффективного развития, завоевывать большие рыночные доли, тем самым быть высоко конкурентным предприятием возможно посредством принятия на работу высокопрофессионального сотрудника и эффективно подобрать ему место в общей команде, на котором он максимально эффективно применял бы все свои знания, навыки и способности.

Таким образом, функция подбора и расстановки персонала в организации, считается одной из наиболее важных для повышения конкурентоспособности.

Степень научной разработанности проблемы. Проблему подбора и расстановки персонала в своих научных трудах отразили следующие ученые: Н.А. Литвинцева, Н. Кляйнманн, С.В. Иванова, И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов и др. В ходе подготовки данной работы были так же использованы законодательные и нормативные документы, действующие в Российской Федерации.

Объектом исследования является ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».

Предметом исследования является организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы подбора и расстановки персонала на эффективность управления в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».

Конкретизируя цель, следует отметить, что в ходе написания работы следует решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы процесса подбора и расстановки персонала;
2. Рассмотреть систему управления персоналом в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»;
3. Проанализировать систему подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU», обосновать их эффективность.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы применялись следующие **методы**:

- индукция и дедукция,

- абстрактно-логический,
- структурно-функциональный,
- экономико-статистический метод системного анализа.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. Объем ВКР составляет 65 страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и особенности организации процесса подбора персонала

По проведенным исследованиям на сегодняшний день существуют три основы для эффективного развития бизнеса: персонал, продукт и финансы. И если первая основа отсутствует или дает сбой, то про две другие можно забыть, ведь именно персонал организации обеспечивает производство товара или услуги фирмы и, соответственно, приток денег в организацию. Поэтому сейчас особенно важно организовать работу по подбору и расстановке персонала.

Человеческие ресурсы, а именно качество данных ресурсов, т.е. уровень профессионализма и компетенций формируют конкурентные преимущества предприятия, а также влияют на стратегию развития (перспективы и возможности) организации.

Каждая организация для повышения конкурентоспособности фирмы стремится к наиболее эффективному использованию возможностей и потенциала человеческих ресурсов, создавая благоприятные условия для успешной трудовой деятельности и постоянного совершенствования кадрового потенциала [22, с. 145].

Управление человеческими ресурсами должно осуществляться совместно линейными руководителями и отделом кадров в лице инспектора по кадрам.

Деятельность отдела кадров, заключается в разработке и организации трудовой деятельности персонала, организации и координации выполнения персоналом своих прямых обязанностей, оформлении и ведении кадрового делопроизводства и т.д.

При этом вся данная деятельность должна быть основана на информации, получаемой отделом кадров, посредством которой

разрабатываются необходимые формы и процедуры приема и расстановки персонала. Но при этом проведение интервью и принятие решения о приеме и расстановки персонала не возможны без участия непосредственного начальника структурного подразделения, в который набирается персонал.

На сегодняшний день далеко не все организации располагают возможностью иметь большой штат отдела кадров или прием в штат внешних консультантов по подбору и расстановке персонала. Эта ситуация является достаточно обычной для предприятий малого и среднего бизнеса. В таких организациях функции, отдела кадров чаще всего осуществляются руководителем, либо сотрудником из управленческой команды.

Персонал — это основной штатный состав работников предприятия (организации), обладающих необходимой квалификацией и выполняют разнообразные производственно — хозяйственные функции [5, с. 75].

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей управления организацией и работников подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции, стратегии кадровой политики, методы, принципы и технологию управления персоналом [9, с. 90].

В связи с этим проблема подбора и расстановки квалифицированного и компетентного персонала занимает одно из ведущих мест в системе управления и является неотъемлемой частью формирования трудового потенциала организации [26, С.338].

Подбор и расстановка персонала – это рациональное распределение сотрудников предприятия по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам. В литературе, посвященной подбору и расстановки персонала, можно встретить множество определений данного понятия.

Трактовки современными авторами понятия «подбор персонала»

Автор	Понятие
Тибилова Т. М.	Подбор персонала – направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей [21, С.48]
Шапиро С.А.	Подбор персонала – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей [37, С.30]
Беляцкий Н.П.	подбор есть первичная «субстанция» процедуры найма [5, С.82]
Шекшня С.В.	привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов [35, С.67]
Одегов Ю.	создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов в для последующего отбора – у этих же авторов называется «набор», или «recruitment» [17, С.91]
Курбатова М. Б.	Определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе [14, С.131]
Пономарев а Н. Г.	установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации [28, С.161]
Бовыкин В.Б.	метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию [6, С.77]

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

Подбор персонала является одной из наиболее значимых функций отдела кадров и руководителя. Подбор персонала преследует цель комплектования штата персонала с деловыми, профессиональными, морально-психологическими качествами, которые соответствовали бы требованиям, существующих в организациях, должностным инструкциям и способствовали бы достижению главной цели, миссии и задачам фирмы.

Любое предприятие в то или иное время своего существования начинает испытывать острую проблему в привлечении новых работников или обновлении существующего штаба. Поскольку кандидатов на те или иные должности очень много, появляется потребность в подборе персонала. Итак,

подбор персонала — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, стоящих перед предприятием. В такой ситуации в первую очередь организации следует четко определить вакансию работника, который ей нужен, охарактеризовать все профессиональные навыки и выбрать метод поиска кандидатов.

Различают два основных способа подбора персонала: это первичный и вторичный подбор, осуществляющийся посредством требований фирмы, для выдвижения сотрудников на руководящие позиции из претендентов самой организации и из внешней среды.

Первичный подбор персонала основан на привлечение сотрудников со стороны, так называемый «свободный» найм.

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

Многие организации для повышения эффективности процесса подбора кадров, стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать работник для успешной работы в данной должности (помимо должностных инструкции, а иногда в данный момент и вместо них) – квалификационные карты и карты компетенции (профили идеальных работников).

Квалификационная карта — набор квалификационных характеристик (общее и специальное образование, специальные навыки, знание иностранного языка, навыки работы на компьютере и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий данную должность. Обычно подготавливается совместно руководителем подразделения и инспектором по кадрам [15, с. 59].

Профессионально составленная квалификационная карта упрощает процесс подбора кандидатов, поскольку значительно легче оценить сотрудника с точки зрения квалификационных характеристик, чем возможности возложить на него конкретные функции. Она позволяет структурировать оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнить претендентов друг с другом. Но следует помнить, что квалификационная карта в основном сосредотачивается на технических, в большей мере формальных, характеристиках кандидата, оставляя в стороне личностные особенности и его потенциал развития.

Профессиограмма (от лат. *Professio* — специальность, *Gramma* — запись) — описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку. Различают два вида профессиограмм: профессиокарты и полные профессиограммы [8, с. 34].

Профессиограмма описывает психологические, производственные, технические, медицинские, гигиенические и другие особенности специальности, профессии. В ней указывают функции данной профессии и затруднения в ее освоении, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека и с организацией производства. Она включает в себя психограмму — портрет идеального или типичного профессионала, сформулированный в терминах психологически измеримых свойств. Психологическая профессиограмма получается в ходе психологического анализа профессиональной деятельности.

Профессиограмма составляется специалистом по работе с персоналом совместно с руководителем соответствующего подразделения на конкретную профессию, должность и отражает:

- требования к должностным обязанностям работника;

- требования к рабочему месту;
- возможные пути дальнейшего профессионального маршрута работника;
- варианты профессионального обучения, переобучения, повышения квалификации и др., т. е. все о конкретной должности применительно к специфике данной фирмы.

В процессе подбора персонала выделяют следующие этапы:

- 1) Описание вакансии,
- 2) Определение стандартов качеств необходимых для будущего работника,
- 3) Выбор метода поиска кандидатов,
- 4) Создание резерва кандидатов,
- 5) Анализ резюме и анкетных данных,
- 6) Оценка кандидатов,
- 7) Анализ данных,
- 8) Прием на работу лучших кандидатов [21, с. 161].

Подбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим работникам. Основная цель этого подбора — отсеять кандидатов, которые не соответствуют минимальным требованиям вакантного места.

Правильное изучение личных данных позволяет не только иметь определенное представление о работнике, но и подготовиться к следующим этапам подбора.

Вслед за этим на выбор организации организуются собеседования, психологические тесты, групповые ситуационные задачи, экзамены и т.д., которые помогают наглядно увидеть уровень квалификации кандидата. Как пример, кандидатов могут разделить на группы и дать им задание создания алгоритма реализации определенного проекта. Такой метод оценки кандидатов очень показателен, поскольку можно увидеть не только уровень квалификации работников, а и умение работать в команде. Также проводятся

собеседования, где с помощью неожиданных вопросов работодатель может определить адаптированность кандидата в различных рабочих ситуации, определить приоритеты кандидата (материальная составляющая, возможность карьерного роста).

Существует ряд принципов, которыми следует пользоваться при подборе персонала:

- 1) поиск идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а тех, которые наиболее подходят для данного рабочего места, должности,
- 2) отказ от найма новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если в них нет необходимости,
- 3) обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов требованиям, которые будут использоваться для работы (образование, состояние, опыт, а иногда и пол, возраст, состояние здоровья) [14, с. 74].

Таким образом, главной миссией подбора кадров в организации является определение совокупности перспективных кадров, способных в ближайшее время занять вакантные места, выполнять ряд функций, исходя из собственных мотивационных побуждений, материальных или моральных стимулов. Подбор кадров в большей степени определяется требованиями к вакантным должностям, на основе формирования подсистемы кадрового планирования, подсистемы кадровой политики, при моделировании рабочих вакантных мест.

После успешного подбора сотрудника на вакантное место, происходит задействование его непосредственно в структурном подразделении, что является элементом процесса расстановки персонала. Поэтому необходимо исследовать специфику расстановки кадров в организации.

1.2 Специфика расстановки персонала на современном предприятии

Расстановка кадров на предприятии – одна из наиболее важных функций управления персоналом, поскольку эффективное определение места

сотрудника в рабочем коллективе позволяет увеличить его производительность труда, лояльность фирме, отдачу, при этом увеличить эффективность работы всего коллектива, за счет включения в действие моральных мотивационных факторов.

В понятие расстановка персонала включается целесообразное распределение наличных сотрудников по структурным подразделениям и непосредственным рабочим местам в соответствии с принятой на предприятии системой разделения и кооперации трудовой деятельности, с одной стороны, и с другой способностями сотрудников [6, с. 79].

Расстановка кадров в организации, как правило, осуществляется для достижения следующих целей:

1. Формирование эффективно действующих трудовых коллективов в рамках подразделений организации.
2. Создание условий трудовой деятельности для профессионального роста каждого сотрудника.
3. Эффективная расстановка кадров обеспечивает слаженную работу всего коллектива, выполнение им поставленных задач, учитывающих сложность, объем и характер выполняемых работ.

Для эффективной расстановки кадров необходимо соблюдать следующие условия:

- сотрудники должны быть использованы в соответствии с их квалификацией и компетенциями;
- сотрудники структурных подразделений предприятия должны быть загружены равномерно и полностью;
- обеспечение взаимозаменяемости сотрудников, путем овладения ими смежных профессий и квалификации;
- каждый сотрудник должен нести полную ответственность за выполненную ими работу, а так же каждая работа должна рассчитывать количественные и качественные результаты.

– работа, закрепляемая за сотрудниками, полностью должна соответствовать уровню их знаний, умений и навыков [11, с. 81].

При рациональной расстановке персонала соблюдаются определенные для конкретного участка работ пропорции по возрасту, квалификации, полу сотрудников, социальной активности. Рекомендуется фиксировать в положении о расстановке персонала и методы учета социально-психологической совместимости работников.

В современных организациях при осуществлении расстановки персонала часто используют прогностические методы, направленные на определение должностной пригодности работника на основе гипотезы о его будущей трудовой деятельности.

При этом необходимо использовать практические методы, позволяющие установить степень соответствия кандидата на вакантную должность: стажировка, дополнительное обучение, временное замещение, отдельные поручения.

Учет интересов самого сотрудника является одним из аспектов эффективной расстановки кадров. Это обусловлено мотивацией трудовой деятельности, так если цели, задачи и интересы организации совпадают с целями, задачами и интересами работника, то эффективность трудовой деятельности станет на много выше.

Расстановка кадров должна осуществляться не только с учетом квалификации и профессии работников, но и с учетом их психофизиологических качеств. При этом важно, чтобы соблюдались и основные принципы расстановки персонала: соответствия; перспективности; сменяемости.

1. Принцип соответствия заключается в том, что деловые, нравственные и психофизиологические качества работников в максимальной степени соответствовали тем требованиям, которые предъявляются для данного рабочего места.

2. Принцип перспективности учитывает возможность дальнейшего карьерного роста работников. Это означает, что: для всех категорий должностей установлен возрастной ценз; определен срок продолжительности трудовой деятельности в одной должности и на одном рабочем месте; у каждого работника имеется возможность смены профессии или специальности, повышения квалификации, дополнительного обучения; соответствие рабочему месту определяется с учетом состояния здоровья.

3. Принципа сменяемости необходимо придерживаться, чтобы избежать негативных последствий, вызываемых длительным пребыванием работника на одном и том же рабочем месте, в одной и той же должности.

4. Принцип обеспечения эффективной деятельности предприятия. Принцип основан на правильном подборе персонала. Для осуществления этого принципа должны выполняться следующие условия:

1) Все сотрудники предприятия должны нести ответственность за выполненную работу.

2) Должна обеспечиваться взаимозаменяемость работников, в результате освоения ими смежных специальностей.

3) Все работники должны быть расставлены в соответствии с их профессией и квалификацией.

4) Все набранные сотрудники предприятия должны быть загружены равномерно и полностью [15, с. 96].

Как показывает практика, внутриорганизационная ротация позволяет подобрать работнику более подходящую должность, где он сможет проявить себя, даже в случае неудовлетворительных результатов деятельности на прежнем рабочем месте. Взяв за основу эти принципы расстановки кадров, следует учитывать и то, что оптимальное использование кадрового потенциала в организации зависит от того, насколько соблюдаются определенные для данных условий пропорции по квалификациям, социальной активности, возрасту и полу.

В настоящее время в организациях РФ широко стали использоваться Интернет-заявки кандидатов на вакантные места. Резюме, присланные посредством интернета и электронной почты, все в большей степени становятся предметом внимания руководителей предприятий. Данный метод длительное время использовался в качестве вспомогательного средства отдела кадров.

Посредством интернета у работодателя появляется возможность

- «не выходя из дома» организации разместить сведения о вакантных должностях и пригласить кандидата заполнить анкету в режиме онлайн;

- использовать ее как СМИ и осуществлять самопрезентацию, что является действенным инструментом маркетинга персонала: заочное знакомство с организацией может положительно влиять на формирование ее имиджа и соответственно на решение о возможном найме;

- посредством Интернета проведение с кандидатами первичных собеседований и использование практического тестирования

- Интернет полезен работодателю в целях «фланкирования». Подразумевается острое положение с замещением вакантных должностей, необходимостью помощи консультанта по персоналу и скорой отправки объявлений в газету. Данная цель решает проблему покрытия долгосрочной потребности в сотрудниках и регулярной – в молодых профессионалах [5, с. 113].

1.3 Методы и показатели оценки эффективности процесса подбора и расстановки кадров

Подбор и расстановка персонала – это одни из тех основных китов, на которых держится успешный бизнес. Подбор и расстановка кадров - непростая задача. Подход к осуществлению этих функций отдела кадров или

инспектора по кадрам различается от организации к организации, и не только в зависимости от региона, страны. Вся система подбора и расстановки персонала подчиняется, сформировавшимся за многолетний опыт работы. Они базируются на различных показателях, характеризующих персонал.

Поскольку на подбор и расстановку персонала влияют внешние обстоятельства, общие положения кадровой политики и внутрикорпоративные предписания, как в организации, так и в стране в целом, на его состояние влияет множество параметров, таких как государственная политика, социальная политика, стиль руководства. Можно отметить, что одним из главных внешних «регулирующих» подбора и расстановки персонала внутри любого предприятия в РФ является Трудовой кодекс. Трудовой Кодекс РФ задает правовые основы труда и регулирует трудовые отношения между работодателем и работником в РФ [8, с. 72].

Целью любого государственного закона поддерживать благополучие и целостность государства. Поэтому некоторые статьи законодательных актов прямо или косвенно, но все же регулируют процесс подбора и расстановки кадров. Особенно это касается государственных силовых структур, вакансию в которых не может занять тот кандидат, который имел судимость.

Подбор и расстановка персонала регулируется не только государственными нормативными актами, но локально-нормативными. Внутри любого предприятия существуют правила и требования обеспечивающие слаженную и продуктивную работу и призванные регулировать трудовые отношения, оформленные в локальные нормативные положения, такие как коллективный договор, положение о подборе и расстановке персонала, положение о взаимодействии структурных подразделений, должностные инструкции,

Чаще всего как в нашей стране, так и в странах зарубежья, интересы собственного предприятия выступают главным регулирующим процессом подбора и расстановки персонала. Это обусловлено заинтересованностью руководителя в максимизации прибыли и результативности сотрудников.

В РФ в последнее время сложилась практика, согласно которой главным фактором расстановки персонала в организации является принцип соответствия каждого из них не только требованиям профессиограмм и квалификационных карт, но и актам, положениям, регулирующим организационную культуру.

Существует ряд методов поиска кандидатов, эффективными из которых являются:

1. Объявления на сайтах о поиске работе. Этот метод, пожалуй, самый распространенный, и каждая компания не раз к нему прибегала. Сайтов, где кандидаты оставляют свои резюме, а работодатели информацию о вакансиях, сейчас очень много. Например, Superjob.ru, Hh.ru, Rabota.ru и другие.

2. Объявления в печатных изданиях. В эпоху интернета этот метод уже практически канул в лету. Хотя такие газеты еще есть, и значит, кто-то таким способом всё-таки находит работу и сотрудников.

3. Кадровые агентства и биржи труда. Поиск через кадровые агентства – это самый дорогой способ, что для кандидатов, что для работодателей. Кадровые агентства работают эффективно, но берут плату за свои услуги, часто немалую. Биржи труда, он же центры занятости, есть в каждом городе, но в большинстве случаев они могут помочь в поиске низко квалифицированного труда.

4. Поиск внутри организации. Многие крупные компании предпочитают сначала поискать кандидата на открывшуюся вакансию среди уже работающих сотрудников, а потом уже переходить к остальным методам. Если речь идет о высоких и ответственных должностях, то такой подход очень разумен – сотрудник, уже работающий в данной компании, хорошо знает её изнутри.

5. Поиск в учебных заведениях. Некоторые фирмы с радостью готовы принять на работу способного и талантливого выпускника вуза, пусть даже и без опыта. Обучение, стажировка, тестирование – и вот вы уже имеете отлично подготовленного к работе сотрудника. Конечно, здесь речь идет

скорее о самых низших должностях в компании, но требующих, тем не менее, профессиональной подготовки.

Найти хорошего специалиста, который сможет занять место уволившегося работника или эффективно вписаться в расширяющийся штат, непросто. Ведь он должен быть не только профессионалом, хорошо справляющимся со своими рабочими обязанностями, но и достаточно адекватным человеком, чтобы стать частью коллектива, не провоцируя конфликтных ситуаций, не опаздывая на работу и не подставляя других. Чтобы найти такого, нужно знать методы поиска и отбора сотрудников, а также знать, как сделать процесс оценки соискателей достаточно объективным.

Для успешного и более эффективного проведения отбора персонала в каждой организации используют различные методы оценки кандидата, при этом зачастую используют комплекс методов оценки кандидата при отборе персонала.

В таблице 1.2 приведены основные традиционные методы оценки кандидата при отборе персонала на вакантные должности.

Таблица 1.2

Традиционные методы оценки кандидата при отборе персонала

№ п/п	Метод	Характеристика
1.	Количественные методы	Эти методы основываются на данных резюме, анкеты и тестов, которые заполняют кандидаты – по результатам этих тестов выносятся решения о профессиональных, личных и потенциальных качествах кандидата, а также о его навыках и знаниях. Плюсом таких методов является их простота, минусом можно назвать излишнюю «универсальность», отсутствие индивидуального подхода к кандидату.
2.	Качественные методы оценки	Более неформализованными, а значит – гибкими, чем количественные, являются качественные методы оценки персонала при подборе кадров. Среди них можно выделить собеседование, интервью – биографическое, поведенческое, ситуационное, проективное и др. Главной особенностью таких интервью является отсутствие «программы», высокая вариативность и отсутствие оценочного отношения интервьюера к словам и действиям интервьюируемого. Минусом таких методов можно назвать неоднозначность оценки и трактовки.

3.	Ассесмент-центр	Оценка кандидатов проводится специальными организациями, которые предлагают им поучаствовать в каких-либо деловых играх, групповых дискуссиях на заданную тему или выполнить специальные упражнения на мышление, в результате чего будут анализироваться профессиональные и психологические качества личности.
4.	Кейсовые методы	Бизнес-кейсы сочетают в себе черты количественных и качественных методов. Они довольно формализованы, но при их решении кандидату дается довольно много свободы – и интервьюер может наблюдать не только результат, но и процесс решения, что не менее важно.

HR-менеджеры практически всех компаний хотят видеть резюме кандидата прежде, чем он придет на собеседование. По резюме можно понять многое: где учился соискатель, какой профессиональный опыт имеет, какие награды заслужил, какими человеческими качествами обладает, в конце концов – умеет ли грамотно писать. Минус резюме только один – кандидат составляет его на своё усмотрение, и некоторые данные могут быть недостоверны либо преувеличены. А о «черных пятнах» в своей профессиональной карьере и жизни он, наверняка, заявлять не будет. Поэтому на основе только лишь анализа резюме редко принимаются решения о принятии на работу.

Собеседование – это уже очная ставка между менеджером компании и соискателем. Профессиональный кадровик всегда сможет за небольшое время узнать о кандидате всю необходимую информацию и оценить его как потенциального сотрудника. К собеседованию можно подготовиться, но всегда знать на 100% какие вопросы будут заданы, претендент на должность не может. В этом и состоит плюс собеседования. Чаще всего соискателям задаются вопросы о профессиональном прошлом, интересах и его видении себя в данной компании. В отдельных случаях речь может зайти о состоянии здоровья претендента, если это может влиять на качество выполняемой им работы.

Последнее время популярными стали собеседования по скайпу. В плане экономии времени это выгодно для обеих сторон. Работодатели чаще

всего проводят скайп-собеседования, когда есть большое количество кандидатов, и нужно отсеять тех, кто точно не подходит даже по поверхностному анализу. С остальными же в дальнейшем проводятся уже личные беседы.

Перед началом собеседования кандидату можно предложить заполнить анкету, вопросы в которой могут быть различные. Начинается она обычно с паспортных данных: фамилия-имя-отчество, дата и место рождения. Вопросы об образовании, прошлых местах работы, участии в различных проектах тоже встречаются нередко. Помимо этого, в анкете могут описываться различные жизненные и трудовые ситуации, и предлагаться несколько вариантов их разрешения, из которых претендент должен выбрать один (как поступил бы он). На основе этих данных менеджер уже сможет сделать некоторые выводы о кандидате.

Тесты бывают:

- тесты на интеллект. Такие тесты не привязаны к определенной профессии, а помогают выявить общий уровень интеллекта и умственных способностей человека;

- тесты на профессиональные знания. С их помощью определяется, насколько кандидат разбирается в данной специализации и готов выполнять задачи, которые выдвигаются на данной должности. Такие тесты могут напомнить годы обучения в университете, когда на зачете требовалось правильно распределить ресурсы для эффективной работы предприятия или свести дебет с кредитом;

- психологические тесты. Ответы такого теста не могут быть правильными или неправильными, в отличие от двух предыдущих видов. Психологический тест направлен на выявление различных личностных качеств человека – лидерские способности, умение работать в команде, темперамент, амбиции, подсознательные страхи, скрытые способности и прочее.

Кейс, как правило, состоит из условий, ситуации и проблемы. Причем эти условия, ситуации и проблемы чаще всего реальные либо смоделированы так, чтобы быть максимально приближенными к реальности. Существует обычно одно или несколько правильных решений кейсов, и при оценке кандидата во внимание принимается не только само решение, но и причины, которыми обусловлен его выбор, поведение кандидата во время решения кейса, его комментарии и пр. Это позволяет полно оценить и знания кандидата (по определенному блоку, затронутому в кейсе), и его поведение в реальной ситуации, и личностные качества.

Для наиболее полной оценки рекомендуется применять комплексный подход и использовать различные методы оценки при подборе персонала – сочетать тесты, интервью и бизнес-кейсы. Такая система позволяет получить максимально полную и достоверную картину и принять правильное решение при подборе кадров.

Расстановка кадров на предприятии должна осуществляться на научной основе, с использованием современных методов. Основные методы представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Методы расстановки персонала организации

№ п/п	Метод	Характеристика
1.	метод метапрограммного профиля	основанный на составлении и анализе метапрограммного портрета человека. С помощью этого метода можно определить стиль мышления сотрудника и спрогнозировать, насколько эффективно он сможет выполнять ту или иную работу, каков его психологический ресурс. Метод метапрограммного профиля основан на взаимосвязи между языковыми и поведенческими проявлениями, в ходе тестирования поведение испытуемого сравнивается с метапрограммами – шаблонами. Использование этого метода для расстановки кадров позволяет снизить текучесть на 20-30%.
2.	метод видеокomпьютерного анализа	В качестве исходной информации при таком тестировании используют цифровой фотопортрет человека. По этому изображению с помощью специального программного обеспечения можно получить личностную и профессиональную характеристику испытуемого, в том числе, сведения о его коммуникабельности, лояльности к организации, склонности к «двойным стандартам» и пр.

3.	профильный метод	Анализ расстановки кадров с его помощью основывается на сравнении предъявляемых требований и личных качеств сотрудника по нескольким критериям, разделенным на категории. Вывод о том, насколько соответствует конкретный работник тому или иному рабочему месту делается по результатам сравнения уровня требований к данной должности и уровню его профессиональных и личных качеств.
----	------------------	---

Для оценки эффективности системы подбора и расстановки персонала может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма среди новых работников;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы подбора и расстановки персонала может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от сотрудников организации и от увольняющихся.

Обязательно нужно учитывать, трудность получения достоверной информации из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. К примеру, высокие значения показателя текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе подбора и расстановки персонала.

Эффективность подбора и расстановки персонала можно оценить частично сразу же по завершении этого процесса, частично - через определенный плановый промежуток времени.

Выводы по главе:

В ходе теоретического обзора исследуемой темы можно сделать вывод о том, что подбор и расстановка персонала являются важнейшими функциями управления персоналом, посредством которых обеспечиваются эффективность работы коллектива организации в целом. На сегодняшний день разработаны и активно применяются в реальной практике работы современных организаций различные эффективные технологии для самых разных этапов осуществления подбора и расстановки персонала в организациях. Четко спланированный и научно обоснованный план осуществления системы подбора и расстановки персонала обеспечивает эффективность работы предприятия.

Подбор персонала – одна из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Правильный выбор кандидата помогает увеличить производительность и прибыль компании, повысить лояльность сотрудников. Неправильный выбор грозит большой текучкой персонала или недостаточно компетентными сотрудниками.

Расстановка кадров на предприятии – важнейший элемент системы управления персоналом. От того, насколько каждый из соискателей или сотрудников, их профессиональные и личностные качества, соответствуют требованиям вакансии или занимаемого рабочего места, во многом зависит эффективность работы компании. Оптимальная расстановка персонала требует высокой квалификации и от сотрудников HR-службы, которые для

этого должны владеть полным арсеналом современных методов и технологий кадрового менеджмента.

Рациональная расстановка персонала в организации позволяет достичь нескольких целей: рабочие места заполняются соответствующими работниками; в каждом структурном подразделении формируется активно действующая самоуправляющаяся команда; для каждого работника создаются условия для профессионального роста; повышается мотивация, производительность труда и лояльность работников, что особенно важно в условиях кризиса.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

Полное наименование - Общество с ограниченной ответственностью «ТУЛЬЧИНКА.RU». Сокращенное наименование - ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».

ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU» расположено по адресу: 309926, Российская Федерация, Белгородская область, Красногвардейский район, с. Засосна, ул. Ленина, д.108.

Общество с ограниченной ответственностью «Тульчинка.RU» создано 12 октября 2006 года на базе ОАО «Красногвардейский молочный завод».

В апреле 2007 года завод выпустил первые тонны продукции под торговой маркой «Тульчинка».

В апреле 2009 года предприятием получены международные сертификаты DQS и IQNet, подтверждающие соответствие сертифицированной интегрированной системы менеджмента требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 22000:2005.

С мая 2009 года мощность цеха по производству спреда развита до 3600 тонн в месяц.

Одновременно с заводом «Тульчинка.RU» в Москве был открыт торговый дом ООО «Торговый Дом Тульчинка», способствующий успешному развитию компании, повсеместному распространению продукции завода, облегчению и укреплению связей с дилерами, поставщиками и потребителями.

Дилерская сеть по продаже масложировой продукции завода активно развивается и сегодня продукция под торговой маркой «Тульчинка» широко представлена в регионах России, Узбекистане, Таджикистане, Киргизии,

Азербайджане, Казахстане, Туркмении, Иране, Афганистане, Пакистане, странах СНГ и дальнего зарубежья.

Все больше потребителей и оптовых фирм по продаже масложировой продукции отдают свое предпочтение «Тульчинке». Продукция по достоинству оценивается на конкурсах и выставках, завоевывая лучшие места.

Предприятие работает на основании Устава.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли.

Принимая во внимание нужды продовольственного рынка, на сегодняшний день ООО «Тульчинка.RU» производит и реализует: сливочное масло ГОСТ, спреды, сухое молоко под торговой маркой «Тульчинка».

Организационная структура управления ООО «Тульчинка.RU» способствует осуществлению конструктивного руководства по всем видам деятельности. Схематично структура ООО «Тульчинка.RU» проиллюстрирована в приложении 1. Принятая на предприятии система управления является централизованной, при которой функциональные руководители административно подчиняются линейным руководителям, во главе которых стоит генеральный директор. В соответствии со штатным расписанием руководителем является генеральный директор Денисов А.Г.

Генеральному директору подчиняются заместитель генерального директора – Серищев В.И., директор по правовым вопросам – Карасик И.М., директор по маркетингу развитию – Владыченко П.С., директор цели постановок – Маслов А.Н., технический директор – Лавренов И.Б., главный бухгалтер – Радченко Л.Д.

Второе звено составляют начальники подразделений и цехов, инженер-эколог, инженер по технике безопасности. В общей сложности управленческий персонал и средний состав руководителей насчитывает около 18% от общей численности.

Организационная структура предприятия представлена следующим образом: финансовая служба, служба логистики, служба снабжения, отдел

кадров, отдел ИТ, отдел продаж, отдел развития, юридический отдел, отдел заготовки и реализации сырья, производственная служба, служба главного инженера, служба качества. На предприятии действуют административно-хозяйственный отдел, медпункт, столовая.

В ООО «Тутьчинка.RU» предусмотрено непосредственное и функциональное подчинение, сотрудники лучше работают, так как их действия координируют менеджеры. Управление персоналом не должно выходить за установленные рамки, иначе обязанности будут перекладываться с одного сотрудника на другого.

Поскольку одной из основных целей создания и работы организации является получение прибыли, степень ее достижения, а значит, выполнения предприятием основных поставленных перед ним задач может быть выявлена путем анализа финансовых показателей. Проанализируем финансовые показатели деятельности ООО «Тутьчинка.RU». Данные взяты из бухгалтерской отчетности (Приложение 2)

Таблица 2.1

Основные экономические показатели деятельности ООО «Тутьчинка.RU»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 к 2015 гг.	
				абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Выручка от продаж продукции (работ, услуг), тыс. руб.	1777792	1698094	1841303	63511	103,57
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	56702	62973	28886	-27816	50,94
Себестоимость проданной продукции (работ, услуг) тыс. руб.	1606084	1516986	1674260	68176	104,24
Валовая прибыль тыс. руб.	171708	181108	167043	-4665	97,28
Коммерческие расходы тыс. руб.	28505	32298	34479	5974	120,96
Управленческие расходы тыс. руб.	23961	41559	53643	29682	223,88
Прибыль (убыток) от продаж тыс. руб.	56702	107251	78921	22219	139,19
Внеоборотные активы тыс. руб.	100818	123904	334663	233845	331,95
Кредиторская задолженность тыс. руб.	200987	216265	248441	47454	123,61
Дебиторская задолженность тыс. руб.	410382	387824	381439	-28943	92,95
Капитал и резервы тыс. руб.	261583	278445	307331	45748	117,49

Объем производства и продажи продукции являются важнейшими показателями деятельности любого предприятия. В условиях усиления конкуренции не производство определяет объем продаж, а наоборот, возможный объем продаж является основой разработки объема производства продукции, то есть имеет первостепенное значение для формирования информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Основываясь на данных таблицы 2.1 и бухгалтерского баланса за 2015-2017 гг. рассчитаем показатели финансовой устойчивости ООО «Тутьчинка.RU» (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Показатели финансовой устойчивости ООО «Тутьчинка.RU» за 2015 – 2017 гг.

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 к 2015 (+, -)
1. Собственный капитал, тыс. руб.	261583	278445	307331	45748
2. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	50013	185007	366015	316002
3. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	342207	254739	298059	-44148
4. Общая величина капитала (валюта баланса), тыс. руб.	653803	718191	971405	317602
5. Внеоборотные активы, тыс. руб.	100818	123904	334663	233845
6. Оборотные активы, тыс. руб.	552985	594287	636742	83757
7. Коэффициент капитализации ((2+3):1)	1,50	1,58	2,16	0,66
8. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования ((1-5):6)	0,29	0,26	-0,04	-0,33
9. Коэффициент финансовой независимости (автономии) (1:4)	0,40	0,39	0,32	-0,08
10. Коэффициент финансирования (1:(2+3))	0,67	0,63	0,46	-0,20
11. Коэффициент финансовой устойчивости ((1+2):4)	0,48	0,65	0,69	0,22

Динамика коэффициента капитализации, согласно таблицы 2.2, свидетельствует об улучшении финансовой устойчивости ООО «Тутьчинка.RU» на конец рассматриваемого периода. Этот коэффициент показывает, что на 1 рубль собственных средств, вложенных в активы, предприятие в 2015 году привлекло соответственно 1,50 руб., что является

критическим уровнем для предприятия. Нормальным значением считается показатель менее 1,5. В 2016 – 1,58, а в 2017 – 2,16. Это говорит о том, что предприятие стало использовать больше заемных средств для осуществления производственной деятельности.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает, в какой степени материальные запасы имеют источником покрытия собственные оборотные средства. Нормальное значение этого коэффициента варьируется от 0,1 до 0,5. С 2012 года коэффициент обеспеченности растет, на конец 2017 года коэффициент снизился. Положительная динамика говорит об улучшении финансовой устойчивости ООО «Тутьчинка.RU». Уровень общей финансовой независимости характеризуется коэффициентом автономии. Считается достаточным, если удельный вес собственного капитала в общей его величине составляет 30-70%. В ООО «Тутьчинка.RU» на конец рассматриваемого периода значение коэффициента выше критической точки и составляет 32%, то есть собственникам принадлежат 32% в стоимости имущества. Коэффициент финансирования показывает, что собственное финансирование на конец 2017 года составило 46% от вложенных в финансирование заемных средств, что на 20% ниже уровня 2015 года, и подтверждает вывод об ухудшении финансовой устойчивости исследуемого предприятия в 2017 году.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, что на конец 2017 года 69% актива предприятия финансировалось за счет устойчивых источников (собственного капитала и долгосрочных заемных средств), это выше уровня 2015 г. на 22%.

Нормальное значение данного коэффициента должно быть выше или равно 0,6. На достаточное значение коэффициента финансовой устойчивости повлияло увеличение организацией привлечения долгосрочных кредитов и займов.

2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

Функции управления персоналом в ООО «Тутьчинка.RU» возложены на отдел кадров является структурным подразделением ООО «Тутьчинка.RU». В ООО «Тутьчинка.RU» существует локально-нормативный акт – Положение об отделе кадров (Приложение 3).

В своей работе отдел кадров руководствуется:

- Уставом предприятия;
- Конституцией РФ, Федеральными законами РФ;
- Указами и Распоряжениями Президента РФ;
- ТК РФ;
- Постановлениями и распоряжениями Правительства РФ;
- Законами Белгородской области и другими нормативными актами.

Основными задачами отдела кадров ООО «Тутьчинка.RU» являются:

- организация работы по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров, анализ текучести кадров;
- организация и контроль работы по выполнению подчиненными сотрудниками методики МВП 08-08 «Управление персоналом».

Согласно Положения об отделе кадров ООО «Тутьчинка.RU» – отдел кадров осуществляет следующие основные функции:

1. Анализ состава, деловых и других качеств специалистов предприятия с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия, создания соответствующих условий для творческой деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровня.

2. Организация работы по изучению деловых качеств и других индивидуальных особенностей специалистов с целью подбора кадров в резерв на выдвижение, осуществление контроля над его обновлением и пополнением.

3. Контроль над расстановкой и правильным использованием руководящих работников и специалистов в подразделениях ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU».

4. Представление руководству предприятия предложений по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров.

5. Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями предприятия решений аттестационной комиссии.

6. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, выдача различного рода справок работникам предприятия.

7. Мотивация сотрудников предприятия.

8. Учет личного состава предприятия.

9. Хранение и заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам.

10. Подготовка материалов для представления рабочих, специалистов и служащих к поощрениям и награждениям.

11. Подготовка документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия, представление их в органы социального обеспечения.

12. Контроль над исполнением руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами.

13. Изучение движения кадров, причин текучести кадров.

14. Осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

15. Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками Правил внутреннего трудового распорядка.

16. Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.

Проведем анализ основных кадровых процессов, которые сложились в ООО «Тульчинка.RU» на протяжении последних трех лет (с 2015 по 2017 года включительно).

Таблица 2.3

Анализ основных кадровых процессов ООО «Тульчинка.RU»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 к 2015 гг.	
				абсолютное, тыс. руб.	абсолютное, тыс. руб.
Среднесписочное число работников, чел.	374	358	314	-60	0,8
Принято всего, чел.	54	32	21	-33	0,4
Выбыло всего, чел.	92	56	61	-31	0,7
в т. ч.:					
- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
- по собственному желанию:	80	47	52	-28	0,65
- за нарушение трудовой дисциплины	12	9	9	-3	0,75
Коэффициент оборота по приему	0,14	0,09	0,07	-0,07	0,5
Коэффициент оборота по выбытию	0,25	0,16	0,19	-0,06	0,76
Коэффициент текучести кадров	0,25	0,16	0,19	-0,06	0,76

Из расчетов среднесписочной численности работников следует, что в 2015 году численность работников составляла 374 человек, в 2016 году численность работников ООО «Тульчинка.RU» уменьшилась на 16 человек и составила 358 человек, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом численность работающих уменьшилась на 44 человека. Необходимо учесть, что число выбывших, превышает число принятых, что, прежде всего это говорит, о нестабильном положении предприятия, можно предположить, что данная ситуация на предприятии создается под

воздействием внешних макро-факторов и международного кризиса отношений.

Коэффициент оборота по приему на протяжении трех лет ниже коэффициента оборота по выбытию. Это говорит о не сбалансированности и неравновесии в формировании рабочего коллектива ООО «Тутьчинка.RU».

Анализ качественной характеристики персонала ООО «Тутьчинка.RU». Качественная характеристика персонала предприятия составляется на таких основах как образование, стаж, национальность и других подобных.

Таблица 2.4

Структура персонала ООО «Тутьчинка.RU»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Относительное отклонение
				2017 г. в % к 2015 г.
Персонал, всего, чел. в том числе:	374	358	314	83,96
1. Руководители	35	32	30	85,71
2. Специалисты	57	53	52	91,23
3. Рабочие	282	273	232	82,27

В таблице 2.4 видно, что весь персонал делится на три категории: руководители, специалисты и рабочие.

Представим наглядно структуру персонала ООО «Тутьчинка.RU»:



Рис. 2.1. Структура персонала в 2017 году ООО «Тутьчинка.RU»

По данным на 2017 году на предприятии рабочих - 232 человек это 74 % из всего персонала, руководителей 30 человека и это 10 %, специалистов – 52 человек – 17 %.

Далее рассмотрим распределение персонала по возрасту в 2017 году (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту в 2017 г. ООО «Гульчинка.RU»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	0	0
20 – 30	5	17	7	13	51	22
30 – 40	8	27	12	23	58	25
40 – 50	15	50	21	40	70	30
50 – 60	1	3	11	21	52	22
Свыше 60	1	3	1	2	1	0
Итого	30	100	52	100	232	100

Из данных таблицы 2.5 видно, что возрастная структура предприятия в 2017 году такова: наибольший удельный вес всех трех групп работников предприятия составляют работники от 40 до 50 лет и от 30 до 40 лет, что говорит о том, что на предприятии нашли неплохое сочетание энергии, молодости и опыта, зрелости. Также положительный факт, что на предприятии работают молодые специалисты возрастной группы от 20 до 30 лет, это свидетельствует, о возможности передаче опыта молодым специалистам. Далее сгруппируем работников предприятия по полу (табл. 2.6)

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу в 2017 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	11	7	19	12
Специалисты	20	13	32	20
Рабочие	121	80	111	69
Итого	152	100	162	100

Из приведенных данных видно, что распределение персонала по полу является незначительным в сторону женщин.

Результаты работы любой организации или предприятия зависят от уровня профессиональной подготовки кадров. Распределение работников по уровню образования представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по образованию в 2017 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
высшее	28	93	13	25	7	3
среднее профессиональное	2	7	32	62	139	60
начальное профессиональное	0	0	5	10	47	20
Среднее, н/среднее	0	0	2	4	39	17

Образование — получение систематизированных знаний и навыков, обучение, просвещение. Образование группы руководителей является на 93% высшим и 7 % сотрудников группы со среднее профессиональным образованием.

Образование группы специалистов ООО «Тульчинка.RU» имеет разнообразную структуру, так почти половина, а точнее 62 % работников

имеют среднее профессиональное образование и 25 % высшее образование, что говорит о узко направленности и квалифицированности кадров.

В группе рабочих удельный вес составляют работники со среднее профессиональным образованием (60 %) и начальным профессиональным (20%).

2.3 Анализ системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

Подбор и расстановка персонала в ООО «Тутьчинка.RU» осуществляется согласно Положению о подборе, приеме и расстановки персонала.

Исследование технологии подбора персонала проводилось методом интервьюирования с инспектором по кадрам ООО «Тутьчинка.RU». В ходе проведенного интервью, мы выявили следующее:

1. Подбор персонала осуществляется на основании сравнения плана по штатному расписанию с имеющимся числом персонала, а также по письменному запросу руководителя структурного подразделения, в котором имеются вакантные места или предполагаются кадровые перемещения. После того, как вакантные места выявлены, начинается процесс подбора персонала.

Процесс подбора персонала проводится согласно алгоритму, представленному на рис. 2.2.

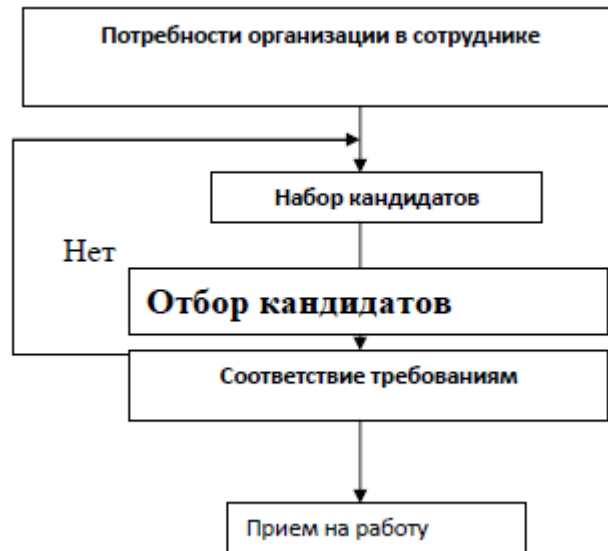


Рис. 2.2. Алгоритм процесса подбора персонала ООО «Тульчинка.RU»

На этапе определения потребности организации в сотруднике лежит анализ (подготовка) должностной инструкции, согласно которой инспектор по кадрам составляет заявку на вакантное место, с указанием требований. Данная заявка согласовывается с руководителем подразделения.

В ООО «Тульчинка.RU» при подборе кандидатов на вакантную должность используется квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать работник, чтобы соответствовать данной должности и успешно выполнять работу.

Использование квалификационной карты в ООО «Тульчинка.RU» позволяет оценивать кандидатов структурировано и сравнивать кандидатов между собой.

На следующем этапе подбора персонала в ООО «Тульчинка.RU», имея определенные требования к кандидату, инспектор по кадрам занимается поиском потенциальных работников, используя следующие методы: внутренний поиск и объявления в СМИ. Другие методы привлечения кандидатов не используются.

Следующий этап – отбор кандидатов на вакантную должность. Задача данного этапа состоит в определении наиболее подходящего из всех

участвующих в конкурсе на вакантную должность. На данном этапе проводятся индивидуальные собеседования с каждым из кандидатов. Если в процессе обработки откликов на объявления при поиске проводились несколько минутные телефонные собеседования и ознакомление с резюме кандидата, то на этом этапе проводится подробное структурированное собеседование. Результаты проведенных собеседований анализируются, качества кандидатов оцениваются, сравниваются и обсуждаются совместно инспектором по кадрам и руководителем структурного подразделения, в котором открыта вакансия. Затем выбранного сотрудника принимают на работу, назначают ему испытательный срок (3 месяца). Испытательный срок дает возможность руководству оценить кандидата в деле, а кандидату попробовать свои силы на новом месте и в случае если и кандидата и работодателя все устраивает, по истечении испытательного срока сотрудник подписывает постоянный трудовой договор и официально принимается на работу в ООО «Тульчинка.RU».

Качественной расстановкой кадров в ООО «Тульчинка.RU» считается тогда, когда распределение работников по рабочим местам проведено так, что несоответствие между личными качествами работника и требованиями, которое предъявляется к нему работодателем на рабочем месте является минимальным, при этом отсутствует чрезмерная или недостаточная загруженность.

Для решения проблемы расстановки ООО «Тульчинка.RU» используется профильный метод. В основе метода лежит использование при оценке сотрудника каталога характеристик, так называемого списка требований, которые предъявляются к сотруднику в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом характеристик конкретного рабочего места.

В каталоге показатели разделены и описаны на определенное количество категорий. Каждый уровень требований охарактеризован и

относится к какому-либо показателю. Определенный уровень качеств сотрудника соответствует каждому уровню требований.

Каталог характеристик предоставляет возможность изобразить графически все учтенные требования, качества сотрудников, особенности работы на конкретном рабочем месте. После анализа сотрудника по каталогу, делается вывод о пригодности человека к данной работе.

Каталог характеристик разработан в целом для всех должностей ООО «Тульчинка.RU». При осуществлении расстановки для каждой должности выбирается свой набор характеристик. В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В таблице 2.8 приведены показатели, влияющие на расстановку персонала на примере управленческого персонала.

Таблица 2.8

Перечень показателей, влияющих на расстановку персонала в ООО
«Тульчинка.RU»

Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего места	
		Показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	Показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1	2	3	4
Уровень квалификации	1.1., 1.2., 1.3.	1.1.	1.2., 1.3.
Деловые качества	2.1., 2.2., 2.3., 2.4.	2.1, 2.2.	2.3., 2.4.
Работоспособность	3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5.	3.1.	3.2., 3.3., 3.4., 3.5.
Качество выполняемой работы	4.1., 4.2., 4.3., 4.4.	4.1.	4.2., 4.3., 4.4.
Стиль и методы работы	5.1., 5.2, 5.3., 5.4., 5.5.	5.1.	5.2, 5.3., 5.4., 5.5.
Аналитические способности	6.1., 6.2., 6.3., 6.4.	6.1., 6.2.	6.3., 6.4.
Участие в инновационной деятельности	7.1., 7.2., 7.3, 7.4.	7.1.	7.2., 7.3, 7.4.
Дисциплинированность	8.1., 8.2., 8.3.	8.1.	8.2., 8.3.
Психологическая совместимость	9.1., 9.2., 9.3.	9.1.	9.2., 9.3.

При заполнении таблицы 2.8 на каждого сотрудника инспектор по кадрам использует каталог характеристик ООО «Тульчинка.RU», о котором говорилось ранее. При проведении расстановки персонала в ООО «Тульчинка.RU» инспектор по кадрам проверяет верность существующей расстановки с периодичностью 1 раз в год, а также при возникновении вакантных мест в ООО «Тульчинка.RU». Проведем анализ расстановки управленческого персонала ООО «Тульчинка.RU» - за 2017 г., проведенный начальником отдела кадров. Таблицы анализа на основе экспертных оценок, составлены с участием инспектора по кадрам. Нами был проведен анализ таблиц экспертных оценок, результаты суммированы, и на их основе составлена сводная таблица оценки существующей расстановки персонала ИТР ООО «Тульчинка.RU» (табл. 2.9)

Таблица 2.9

Сводная таблица анализа существующей расстановки управленческого персонала ООО «Тульчинка.RU», 2017 г.

Должность	Средние оценки показателей в приоритетных цифрах								
	11	22	33	44	55	66	77	88	99
Генеральный директор	22	33	22	44	22	22	44	44	33
Управляющий директор	33	44	33	44	33	33	44	22	44
Технический директор	44	33	33	22	22	33	33	44	44
Директор по маркетингу и развитию	33	44	33	33	33	44	44	44	33
Директор по правовым вопросам	44	44	44	44	33	44	22	22	22
Директор цепи поставок	33	33	44	33	44	22	44	22	33
Советник по вопросам экономической безопасности	33	44	33	44	33	33	44	22	44
Главный бухгалтер	22	33	22	44	22	22	44	44	33

Данные таблицы 2.9 свидетельствуют о том, что большинство работников ООО «Тульчинка.RU» имеют высокие приоритетные цифры по большинству показателей, что свидетельствует об эффективной расстановке управленческого персонала, существующей в настоящее время в ООО «Тульчинка.RU».

Эффективности осуществления расстановки персонала в ООО «Тутьчинка.RU» способствует учет не только профессиональных и компетентных качеств вновь принятых работников, но и уже работающих сотрудников организации. Грамотная расстановка персонала уже работающего в ООО «Тутьчинка.RU», позволяет избежать увольнения работников в будущем, а также более эффективную адаптацию новых сотрудников.

Нами было проведено анкетирование сотрудников ООО «Тутьчинка.RU», с целью определения удовлетворенности персонала организации качеством подбора и расстановки кадров. В анкетировании приняли участие 27 работников ООО «Тутьчинка.RU», из разных категорий. Респонденты отвечали на следующие вопросы:

1. Все ли сотрудники ООО «Тутьчинка.RU» соответствуют требованиям тех должностей, которые занимают?

- Никто не соответствует
- Меньшая часть
- Большая часть
- Все соответствуют

2. Как вы можете оценить качество подбора кадров на ООО «Тутьчинка.RU»?

– Ниже среднего. Вакантные места закрываются медленно, а принятые работники с работой не справляются, работают не долго и увольняются.

– Низкий. Вакантные места почти не закрываются, сотрудников не хватает.

– Средний. Вакантные места закрываются быстро, но работники не справляются.

– Выше среднего. Вакантные места закрываются медленно, но работники работают хорошо.

– Высокий. Вакантные места закрываются быстро, принятые сотрудники работают на «отлично».

3. Какие недостатки в процессе подбора и расстановки кадров на вакантные места в ООО «Тулчинка.RU» вы можете отметить?

4. Что вы могли бы предложить, чтобы усовершенствовать подбор и расстановку персонала в ООО «Тулчинка.RU».

Анализ полученных в ходе анкетирования результатов показал, что отвечая на первый вопрос, сотрудники ООО «Тулчинка.RU» разошлись во мнениях. Результаты анализа представлены на рис. 2.3.

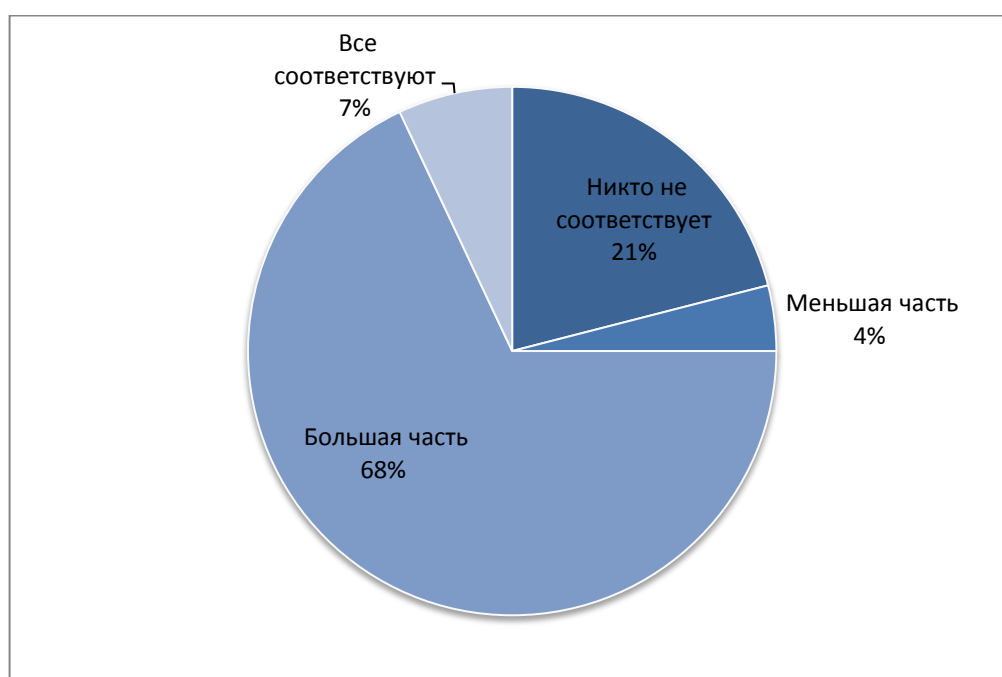


Рис. 2.3 Мнение о соответствии работников ООО «Тулчинка.RU» занимаемым должностям

Как видно на рисунке, подавляющее большинство респондентов (68 % от общего числа респондентов) считает, что своим должностям соответствует большая часть сотрудников компании. Однако все же есть мнение у 4% респондентов, что меньшая часть сотрудников соответствует требованиям занимаемых должностей. Кроме того, только 7% респондентов отметили, что все сотрудники соответствуют требованиям занимаемых должностей,

следовательно, остальные респонденты (21 % от общего числа респондентов), считают, что в ООО «Тутьчинка.RU» есть должности, которые занимают лица, им не соответствующие. Это дает основания для дальнейшего совершенствования процесса подбора и расстановки персонала в ООО «Тутьчинка.RU».

Результаты ответов на второй вопрос анкеты представлены на рис. 2.4.

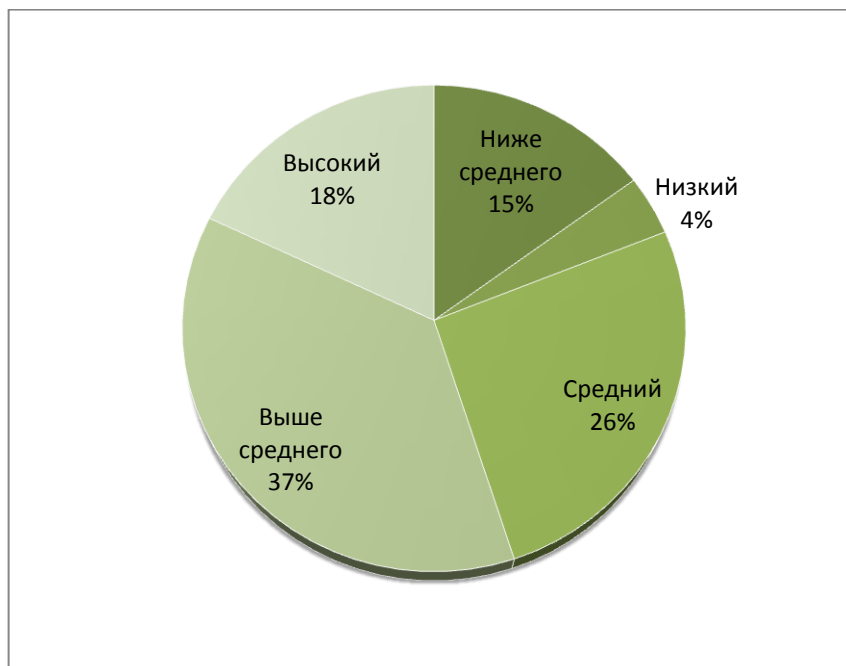


Рис. 2.4. Качественность подбора кадров в компанию по оценке сотрудников ООО «Тутьчинка.RU»

На представленном выше рисунке, большая часть респондентов 37% (от общего числа опрашиваемых) согласна с тем, что вакансии ООО «Тутьчинка.RU» закрываются медленно, но качественно, потому что принятые работники хорошо и продолжительно работают на своих местах. Также многие респонденты оценили качество технологий подбора как высокое, то есть в ООО «Тутьчинка.RU» принимаются достойные кандидаты и вакантные места быстро закрываются. Однако 45% (от общего числа опрашиваемых) респондентов видят определенные недостатки в уровне осуществления подбора кадров. Это также свидетельствует о том, что

система подбора и расстановки кадров ООО «Тутьчинка.RU» может быть усовершенствована.

Анализ ответов на третий вопрос, о недостатках в существующей системе подбора и расстановки кадров ООО «Тутьчинка.RU» представлен в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Недостатки существующей системы подбора и расстановки персонала ООО «Тутьчинка.RU» по результатам исследования

Недостатки, указанные респондентами	Количество респондентов, указавших данный недостаток, чел.
Принимают сотрудников, по которым в ходе проведенного психологического тестирования выявлено, что сотрудник не собираются долго работать в данной компании	12
Сообщают новому сотруднику не полную (не точную) информацию о должности	8
При подборе часто учитывают образование, но не учитывают опыт работы	7
Иногда принимают человека, не способного справиться с работой	5
Принимают много молодых и амбициозных на должности, которые не соответствуют их амбициям	2
Назначая человека в коллектив, мнение коллектива не учитывают	4
Общая численность респондентов	38

Из таблицы 2.10 следует, что многие респонденты отмечают среди недостатков существующей системы подбора и расстановки персонала ООО «Тутьчинка.RU»: прием на работу сотрудников, по которым в ходе проведенного психологического тестирования выявлено, что сотрудник не собираются долго работать в данной компании.

Кроме того, одним из недостатков 30% опрошенных считают, что на предприятии практикуется сообщение новому сотруднику не полной (не точной) информации о будущей работе, естественно узнавая всю информацию уже в процессе работы, новый работник часто оказывается недоволен и через некоторое время увольняется.

Анализ ответов на последний вопрос позволяет сделать выводы о том, каких изменений в системе подбора и расстановки персонала ожидают работники.

Респонденты, отвечавшие на вопрос номер 4, вынесли следующие предложения по совершенствованию:

1. Проверять практические знания, умения и навыки работы.
2. Принимать более опытных работников (настроенных на долговременную и плодотворную работу).
3. Проверять психологическую совместимость с коллективом до приема на работу (или перевода в новый коллектив).
4. Принимать на работу работников реально согласных работать в условиях ООО «Тутьчинка.RU».

Проведенный анализ ООО «Тутьчинка.RU» показал, что присутствует высокая текучесть кадров и достаточно низкая стабильность персонала. Высокие коэффициенты приема и выбытия кадров, которые не достигают нормальных величин. Все это свидетельствует о необходимости совершенствования системы управления персоналом, в частности системы подбора и расстановки персонала в ООО «Тутьчинка.RU».

Процесс подбора персонала в ООО «Тутьчинка.RU» осуществляется сокращенно, по наиболее простой схеме, через поиск внутри коллектива и в СМИ, а также по упрощенной системе отбора в ходе проведения всего лишь одного собеседования на вакантную должность. Процесс расстановки персонала ООО «Тутьчинка.RU» организован более эффективно.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса подбора и расстановки персонала ООО «Тутьчинка.RU» в направлении увеличения компетентности и профессионализма вновь принятых сотрудников, а также снижения показателя текучести кадров и устранения выявленных проблем.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

При всех описанных проблемах процесс подбора кадров в ООО «Тутьчинка.RU» осуществляется сокращенно, по наиболее простой схеме, через поиск сотрудников в СМИ и внутри коллектива и упрощенной системы отбора в ходе одного собеседования.

Процесс расстановки ООО «Тутьчинка.RU» организован более эффективно для управленческого персонала с использованием каталога характеристик, однако к производственному персоналу, к тем категориям, в которых наблюдается наиболее высокая нестабильность, эти технологии не применяются.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости совершенствования процесса подбора и расстановки кадров ООО «Тутьчинка.RU» в направлении увеличения профессионализма и стабильности коллектива, а также устранения следующих основных проблем (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Мероприятия, направленные на совершенствование процедуры подбора
персонала

Выявленные на предприятии недостатки системы подбора персонала	Мероприятия, направленные на их решение
Проведение подбора кандидатов без учета их практических навыков	Организация стажировки
Отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы	Ознакомление кандидата в ходе дополнительного собеседования с системой мотивации предприятия, особенностями организации труда, действующими на предприятии.

Недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом	Проведение собеседования с кандидатом по результатам однодневной стажировки с целью выяснения его впечатления от будущего рабочего места и дальнейших планов сотрудничества
Отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров	Анкетирование сотрудников коллектива по результатам однодневной стажировки кандидата

Опираясь на сделанные в ходе исследования выводы можно сформулировать общую конечную задачу.

Цель: совершенствование технологий подбора и расстановки кадров, применяемых в ООО «Тутьчинка.RU». В частности дополнение существующей технологии методиками проверки практических навыков кандидатов, оценки их психологической совместимости с коллективом, осведомления об условиях будущей работы, выявления долгосрочных перспектив сотрудничества.

Перечень предложенных мероприятий:

1. Разработка процесса организации однодневной стажировки для установления степени соответствия кандидата рабочему месту, оценочные листы о прохождении стажировки, Положение о стажировке.
2. Внести изменения в должностные инструкции инспектора по кадрам и руководителей структурных подразделений.
3. Разработать Положение о наставничестве.

Предложенные мероприятия должны содержать разработку методики оценки практических навыков вновь принимаемых сотрудников, а также описание процедуры оценки психологической совместимости кандидатов с трудовым коллективом, процедуру ознакомления кандидатов с условиями их будущей работы и оценки эффективности этого ознакомления. Кроме того, предложенные мероприятия должны содержать разработку методики оценки намерений кандидата работать в компании долго и плодотворно, общей оценки удовлетворенности кандидата будущей должностью.

Нормативно-методическая база проектирования. Конституция (Основной Закон) РФ; Трудовой Кодекс РФ; устав организации; договор учредителей организации; коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положение о найме персонала; должностные инструкции; контракты с персоналом. Основные данные по разработке мероприятий представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Основные характеристики организации внедрения предложенных мероприятий

Сроки разработки	Ноябрь 2019 г.
Сроки внедрения	Февраль 2019 г.
Источники финансирования	Ограничения, имеющие место при разработке
Чистая прибыль предприятия	Сумма затрат не должна превышать 10% чистой прибыли

Фактически внедрение предлагаемых мероприятий сводится к дополнению существующей процедуры подбора персонала организацией стажировки кандидатов, организации дополнительного анкетирования и увеличению количества собеседований, а также увеличению количества встреч руководства компании для обсуждения наиболее подходящих кандидатур. План внедрения мероприятий представлен в табл.3.3

Таблица 3.3

План внедрения рекомендуемых мероприятий

Мероприятие	Дата	Ответственные	
Разработка положения о стажировке кандидатов	01.02.19	Инспектор по кадрам	Генеральный директор
Внесение изменений в должностные инструкции инспектора по кадрам, руководителей подразделений	01.03.19	Инспектор по кадрам	Генеральный директор
Разработка и утверждение положения о наставничестве во время стажировки	15.02.19	Инспектор по кадрам	Генеральный директор
Разработка и техническая подготовка бланков для проведения стажировки и бланком оценочных листов	01.04.19	Инспектор по кадрам	Генеральный директор
Ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми стандартами приема, документами, преимуществ и пользы для всех сотрудников и	01.05.19	Инспектор по кадрам	Генеральный директор

На этапе выявления профессиональной компетентности кандидатов и соответствия их способностей, знаний и навыков требования должности необходимо использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем организации стажировки в течении одного рабочего дня на месте будущей работы.

Кандидатам, прошедшим первичный отбор по системе существующей в ООО «Тульчинка.RU» и выделенных в финальную группу рекомендуется проверять на соответствие должности в ходе однодневной стажировки на будущем месте работы. Стажировка должна проходить под контролем ответственного за нее сотрудника и наблюдением инспектора по кадрам и непосредственного руководителя структурного подразделения. Такой метод отбора рекомендуется использовать в ООО «Тульчинка.RU» при отборе кандидатов на должности управленческого и производственного персонала. Задания, поручаемые кандидату в ходе стажировки не должны быть длительными по времени, но должны быть показательными в плане демонстрации профессиональных и личностных качеств кандидата. Кроме того, задания не должны быть ключевыми для работы компании, чтобы в случае, если кандидат с поручением не справится, не пострадал общий итог работы коллектива.

При подборе учитывается образование кандидата, опыт работы в аналогичной сфере, кандидатам предлагаются специальные профессиональные тесты – все это позволяет выявить профессиональное образование и необходимый уровень навыков кандидата. Однако, метод стажировки позволит уже на этапе подбора персонала увидеть не только уровень актуальных теоретических знаний кандидатов, но и способность применять их на практике, соответствие базового уровня теоретических знаний, а также способности кандидата использовать имеющиеся знания в работе.

Кроме того, стажировка позволит руководителю подразделения, начальнику отдела кадров составить общее представление о будущем сотруднике, его соответствии должности, на которую он претендует и коллективу, в котором ему предстоит работать.

С целью объективности оценки качества стажировки, следует поручить эту оценку сразу нескольким сотрудникам: инспекторам по кадрам, руководителю подразделения, сотруднику предприятия, в обязанности которого входит наставничество во время стажировки. В оценочном листе необходимо выделить критерии качества выполнения работы, а также направления оценки профессиональных и личностных качеств кандидата. Критерии оценки для каждой должности должны разрабатываться индивидуально. Разработку оценочного листа целесообразно поручить инспектору по кадрам, при опоре на должностную инструкцию и условия возможности профессиональной консультации с непосредственным исполнителем задания и руководителем подразделения. Оценки выставляются в баллах по 3 уровням (высокий, средний, низкий).

Характеристики оценки стажировки конкретизируются и дробятся в каждом конкретном случае. Сотрудникам, участвующим в оценке предлагается проставить любой знак в ячейке, соответствующей уровню выполнения кандидатом задания. При обработке оценочных листов инспектор по кадрам переводит уровневые оценки в баллы (1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень), проставляет степень значимости характеристики в предусмотренную для этого графу в соответствии с требованиями должностной инструкции по принципу 1 – наименее важная характеристика, 6 – наиболее важная. И проводит вычисления среднего балла умножая полученный по характеристике балл на степень значимости характеристики. В сумме все баллы дадут средний коэффициент выполнения стажировки по оценочному листу. На следующем этапе обработки оценочных листов вычисляется средний коэффициент оценки стажировки кандидата по результатам оценки всех экспертов.

Средние коэффициенты оценки сравниваются. Кандидат, получивший наибольшую оценку, считается выполнившим пробное поручение лучше других.

Пробная стажировка может быть предложена кандидатам на должности работа, на которых требует выносливости или не позволяет выявить профессиональное соответствие кандидата должности в процессе выполнения одного поручения. Стажировка может применяться как для одного, уже отобранного кандидата в качестве итоговой проверки его соответствия должности, так и для нескольких кандидатов, когда окончательный выбор руководителем еще не сделан.

Стажировка должна быть организована так, чтобы кандидат имел возможность проявить имеющиеся качества личные и профессиональные, характеризующие его соответствие должности. При стажировке кандидат получает самостоятельные полномочия для выполнения работы, однако к нему прикрепляется наставник для помощи в случае необходимости последующей оценки процесса прохождения стажировки.

По результатам прохождения стажировки непосредственный руководитель пишет отзыв или характеристику о работе кандидата, в которой излагает основные выводы о соответствии кандидата занимаемой должности.

Наставник, курировавший кандидата в процессе прохождения стажировки, пишет отчет о проделанной в период стажировки работе и характере ее выполнения стажером.

Все собранные в ходе первого и второго этапов процедуры подбора персонала, а также результаты их анализа предоставляются генеральному директору ООО «Тулчинка.RU» для прохождения кандидатом третьего этапа собеседования.

С целью оценки психологической совместимости кандидата с трудовым коллективом целесообразно использовать в период стажировки кандидата, которая организуется для проверки практических профессиональных знаний, умений и навыков. По результатам выполнения

задания или прохождения стажировки, которая должна проводиться с участием большей части сотрудников трудового коллектива, что позволит им оценить коммуникативные, личностные и профессиональные качества будущего сотрудника, а также получить опыт реального взаимодействия с ним в практической трудовой ситуации.

На основании результатов стажировки, сотрудникам трудового коллектива предлагается заполнить бланк отзыва о каждом кандидате, в котором по 6 бальной шкале оценить степень его соответствия коллективу по предлагаемым критериям. Бланк тестирования представлен в приложении 4.

По результатам данного тестирования составляется матрица, в которой подсчитываются полученные каждым кандидатом баллы в ходе опроса членов коллектива, и рассчитываются взвешенные оценки с учетом значимости каждого из параметров для руководителей ООО «Тутьчинка.RU».

Для компании имеет важнейшее значение подобрать на должность такого кандидата, который был бы согласен работать на тех условиях, которые предлагает ООО «Тутьчинка.RU» и был бы при этом удовлетворен работой. С этой целью кандидатам на вакантные должности необходимо продемонстрировать условия трудовой деятельности, особенности трудового коллектива, особенности заработной платы, систему мотивации, функционирующую в ООО «Тутьчинка.RU», а также особенности графика работы, режима труда и отдыха во время рабочей смены.

Самый простой и эффективный способ ознакомления кандидата с будущими условиями трудовой деятельности – дать ему возможность поработать определенное время на будущем месте работы. Эту возможность кандидат получает в процессе стажировки на рабочем месте. Стажировка также позволяет кандидату узнать отношение коллектива к особенностям системы мотивации и оплаты труда, отношение уже работающих сотрудников к руководителю и проблемы работы на предприятии.

Однако с некоторыми особенностями кандидат не может ознакомиться, даже проходя стажировку на будущем рабочем месте. К таким особенностям относятся: система штрафных санкций, материального и нематериального вознаграждения, правила трудового распорядка, порядок предоставления отпусков и социальных льгот и т.д.

С этими особенностями работы на будущем рабочем месте целесообразно ознакомить кандидата в ходе проведения собеседования.

По итогам проведения стажировки также необходимо провести беседу с кандидатом, в ходе которой, во-первых, ознакомить его с результатами оценки проведенной стажировки. Во-вторых, если кандидата все устраивает, то ознакомить кандидата с теми особенностями условий работы, с которыми не было возможности столкнуться в ходе стажировки. В-третьих, при условии, что кандидат согласен работать, зная все особенности будущего рабочего места, попросить ответить на вопросы об удовлетворенности условиями трудовой деятельности в ООО «Тульчинка.RU», об планах карьерного роста в ООО «Тульчинка.RU», уровне заработной платы.

Анализ ответов кандидата на данные вопросы позволит инспектору по кадрам, который занимается подбором, определить степень удовлетворенности кандидата условиями предлагаемой работы, а также уточнить чего ожидает кандидат от ООО «Тульчинка.RU» в будущем.

Для того, чтобы уточнить присутствует ли у кандидата намерение долго и с удовольствием работать на данной должности необходимо в итоговое собеседование включить следующие вопросы:

- Расскажите, какой вы видите свою работу и карьеру через 5 лет?
- Как ваши близкие относятся к тому, что вы примите предложение работать в нашей компании?
- Какими вы видите перспективы работы в нашей компании для собственного развития?

На основании ответов кандидата на эти вопросы можно сделать вывод о том, каковы его планы на ближайшее время и устраивается ли он на данное

место работы с целью долговременного сотрудничества с компанией или это работа «на время», пока не будет найдена другая «идеальная».

3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ООО «ТУЛЬЧИНКА.RU»

Проведем расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Поскольку основной выявленной проблемой при проведении недостаточно качественного подбора персонала является высокая текучесть кадров, и предлагаемые изменения в процедуре подбора направлены на то, чтобы ее уменьшить и подобрать сотрудников, настроенных на длительную работу на предприятии, основной экономический эффект предложенных мероприятий будет заключаться в уменьшении текучести кадров на предприятии до нормального уровня (3-5%).

Рассчитаем единовременные затраты на осуществление мероприятий. Данные представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на осуществление предлагаемых мероприятий

Название мероприятия	Характер единовременных затрат	Общая стоимость единовременных затрат на проведение мероприятия, руб.
Затраты рабочего времени	181 ч.	113776
Канцелярские расходы	Бумага, картриджи, скоросшиватели и т.д.	3315
Итого		117091

Прогнозируемый доход, от внедрения данного проекта составит 1 % от общей прибыли, таким образом, рассчитаем экономическую эффективность.

Экономическая эффективность – это относительный показатель, показывающий отношение полученного результата к затратам,

обусловившим этот результат, и положительность ресурсного баланса, то есть обеспечение экономической системы необходимыми ресурсами. При внедрении вышеперечисленных рекомендаций предприятие может ожидать роста производительности труда.

По данным из бухгалтерской отчетности прибыль организации на конец 2017 года составила 28 886 000 рублей. 1 % - это 288 860 рублей.

Эффективность предлагаемых мероприятий выразится в увеличении прибыли на 288 860 руб.

При таком подходе эффективность предложенных мероприятий будет рассматриваться по формуле (3.1):

$$ROI = (D-Z) / Z \times 100 \% \quad (3.1)$$

где D – прирост доходов после реализации предложенных мероприятий;

Z – прямые и косвенные затраты на реализацию предложенных мероприятий.

Если значение $ROI < 20\%$, то инвестиции неэффективны. Показатель $ROI = 20\%$ – стандартный для «спокойных» компаний с устойчивым положением на рынке. Если $20\% < ROI < 150\%$, то предложенные мероприятия удачный и результативный. «Агрессивные» предприятия должны ориентироваться на ROI около 150-200%.

$$ROI = (288\,860 - 117091) / 117091 \times 100 \% = 147 \%$$

Таким образом, общий показатель эффективности предложенных мероприятий $ROI = 147\%$. Следовательно, предложенные мероприятия удачные и результативные.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по формуле:

$$\text{Эффект} = \text{прирост выручки от мероприятия} - \text{затраты} \quad (3.2)$$

$$\text{Эффект} = 288\,860 - 117091 = 171\,679 \text{ руб.}$$

Окупаемость предложенных мероприятий:

$$\text{Окупаемость} = \text{затраты} / \text{эффект} \quad (3.3)$$

Окупаемость = $117091 / 171\ 679 = 0,7$ лет

Предполагаемый срок окупаемости 7 месяцев.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности – то есть качественной оценкой деятельности, выражающей соответствие цели органа управления потребностям населения.

Социальная эффективность проявляется в создании эффективной системы подбора и расстановки кадров ООО «Тульчинка.RU», повышении уровня лояльности к организации, удовлетворенности результатами деятельности и личностного роста, улучшении условий трудовой деятельности и повышении содержательности труда.

Эффективная организация процесса аттестации персонала не только приносит пользу и дает реальную отдачу, также имеет большое значение для обеих сторон трудовых отношений.

1. Для работодателя:

- возможность оптимизировать использование трудовых ресурсов;
- оценить уровень квалификации не только коллектива в целом, но и каждого из работников индивидуально;
- создать дополнительные стимулы к профессиональному росту работников и повышению их квалификации;
- сформировать кадровый резерв из наиболее компетентных специалистов и расторгнуть трудовые договоры с работниками, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым к занимаемой ими должности.

2. Для работника это – возможность доказать работодателю, что он является грамотным специалистом, обладающим достаточной квалификацией и высоким уровнем профессионализма, а также зарекомендовать себя в этом качестве и получить повышение.

Эффективность предложенных мероприятий отражает рост и развитие организации в целом, то есть его способность к положительным изменениям. Стоит отметить, что в условиях конкурентной борьбы, приоритетов

предпринимательской деятельности и ограничений – расчет эффективности внедрения предложенных мероприятия имеет смысл лишь тогда, когда установлена реальная ответственность за её достижение и обеспечен постоянным контролем руководства ООО «Тутьчинка.RU».

Для достижений результатов поставлены необходимые задачи. Исходя их рассчитанной экономической эффективности можно сказать, что предложенные мероприятия полностью окупятся и более того принесут прибыль.

Выводы по главе:

Нами были предложены следующие мероприятия, направленные на решение выявленных проблем:

- Организация стажировки;
- Ознакомление кандидата в ходе дополнительного собеседования с системой мотивации предприятия, особенностями организации труда, действующими на предприятии;
- Проведение собеседования с кандидатом по результатам однодневной стажировки с целью выяснения его впечатления от будущего рабочего места и дальнейших планов сотрудничества;
- Анкетирование сотрудников коллектива по результатам однодневной стажировки кандидата.

Предполагаемый срок внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала – февраль 2019 года.

Рассчитан экономический эффект от внедрения мероприятий, который составил 171 679 руб. Предполагаемый срок окупаемости 7 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема подбора и расстановки персонала сейчас является одной из ведущих в системе управления персоналом компании. Актуальность данной работы обуславливается значимостью процесса подбора и расстановки персонала в компании.

В первой главе работы нами были рассмотрены теоретические аспекты процесса подбора и расстановки персонала.

Подбор персонала – это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию. Как правило, за рекрутинг в компании отвечает отдел кадров (или менеджер по персоналу). Ее специалисты привлекают линейных менеджеров подразделений, в которые подбираются сотрудники, на этапах согласования требований к кандидатам, отбора и принятия решений о приеме на работу. В современных европейских компаниях активно используется система вовлечения рекрутинговых агентств в процесс подбора и расстановки персонала.

Во второй главе нами были проанализированы системы управления предприятием в целом и система управления персоналом ООО «Тульчинка.RU». Данный анализ помог выявить слабые стороны построения системы подбора и расстановки персонала в ООО «Тульчинка.RU». Из основных проблем нами были выделены:

- Слабый учет практических навыков кандидатов при проведении подбора;
- Отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы;
- Недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом;
- Отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров.

В третьей главе нашей работы, были предложены следующие мероприятия, направленные на решение выявленных проблем системы подбора и расстановки персонала ООО «Тульчинка.RU»:

- Организация стажировки;
- Ознакомление кандидата в ходе дополнительного собеседования с системой мотивации предприятия, особенностями организации труда, действующими на предприятии;
- Проведение собеседования с кандидатом по результатам однодневной стажировки с целью выяснения его впечатления от будущего рабочего места и дальнейших планов сотрудничества;
- Анкетирование сотрудников коллектива по результатам однодневной стажировки кандидата.

Предполагаемый срок внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала – февраль 2019 года.

Рассчитан экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий, который составил 171 679 руб. Предполагаемый срок окупаемости 7 месяцев.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Александрова, Н. С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н.С. // Управление персоналом. 2015. № 15. – С. 84-89.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
5. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
7. Веселков, А. Психологическое тестирование персонала / А. Веселков // Кадровое дело. 2008. № 2. – С. 93- 97.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
9. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
10. Гурова, Л.С. Психологические аспекты отбора персонала. / Л.С. Гурова. // Обучение персонала. Деловой журнал. 2014, №6. С. 104-112.

11. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
12. Иванов, П.С. Как подбирать сотрудников и их учить /П.. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 33. – С.13-21.
13. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
14. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
15. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии / Е. А. Кобец - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 214 с.
16. Кравченко, К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность / К.А. Кравченко // Управление персоналом. 2015. №12. – С.24-27.
17. Купер, Д. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. – СПб.:Питер, 2013. – 178 с.
18. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
19. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
20. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
21. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
22. Магура, М. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей / М. Магура // Управление персоналом. 2008. № 21. – С. 27 – 33.

23. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
24. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
25. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
26. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
27. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
28. Морозова, И.Н. Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала / И. Н. Морозова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 382с
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
30. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
31. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
32. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
33. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
34. Таран, Н.А. Кадровые технологии / Н. А. Таран. – М.: Экзамен, 2010. – 352 с.

35. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
36. Торшина, К. Тестирование при приеме на работу / К. Торшина // Управление персоналом. 2013. № 12. – С. 25-29.
37. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
38. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
39. Шаповалов, В. Проблема конкурентоспособности в управлении персоналом организации / В. Шаповалов // Управление персоналом. 2017. № 18. – С. 94 – 97.
40. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.