



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Совершенствование оценки эффективности HRM при внедрении  
сбалансированной системы показателей на предприятии**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

50,7 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«28» Сентября 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

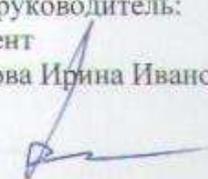
 Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад  
Атакишиев Елжан Елхан Оглы

Научный руководитель:

к.т.н. доцент

 Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск  
2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	3
Глава 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ	12
1.1.	Анализ проблемы разработки критериев эффективности деятельности HR-службы в теории менеджмента	12
1.2.	Критерии оценки эффективности деятельности HR-службы	30
1.3.	Компетентностный подход в процессе управления персоналом в организации	38
	Выводы по первой главе	46
Глава 2.	ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»	48
2.1.	Цель, задачи и организация экспериментальной работы	48
2.2.	Анализ эффективности деятельности HR-службы в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»	66
2.3.	Апробация компетентностного подхода в процессе деятельности HR-службы в условиях ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» и анализ полученных результатов	75
	Выводы по второй главе	97
	Заключение	99
	Список использованных источников	104
	Приложения	112

## Введение

**Актуальность исследования.** Российская экономика вступает в новую стадию своего развития, связанную с изменением отношений собственности на средства производства, ситуации на внутреннем рынке товаров и услуг, благоприятным климатом относительной стабилизации. Это требует разработки и реализации новых стратегических бизнес-планов для российских предприятий, создает возможность для серьезной технологической и структурной перестройки, активного поиска путей выхода на международные рынки. Однако осуществить структурную перестройку, преодолеть серьезные трудности, возникающие при этом, ориентируясь лишь на технологические, финансовые аспекты управления без изменения качественного уровня персонала предприятий невозможно.

Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс управления, а в последние десятилетия, особенно в развитых в рыночном отношении странах наметилась четкая тенденция ещё большего увеличения этой ценности. Уровень развития персонала непосредственно влияет на конкурентные возможности предприятия и его стратегические преимущества. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности своих сотрудников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала.

Выбор методов управления трудовым потенциалом предприятия зависит от ряда факторов: региональной и отраслевой принадлежности предприятия, его финансово-экономического положения, ситуации на рынке труда, стратегических и тактических целей организации и др. Одним из способов формирования трудового потенциала предприятия является подбор дополнительного персонала требуемого профессионально-квалификационного уровня. Подбор персонала позволяет организации в более короткие сроки по сравнению с развитием собственного персонала

получить работника, способного решать стоящие перед ней задачи, обеспечить своеобразный приток «новой крови» в организацию, своевременно заложить фундамент под перспективные потребности с учетом стратегических целей организации.

Но привлечение дополнительного персонала в организацию сопровождается рядом сложностей.

В ситуации, когда на предприятии наблюдается благоприятное финансовое положение либо на рынке труда предложение превышает спрос, что можно охарактеризовать как «рынок покупателя», конкретный работодатель может столкнуться с проблемой выбора из большого числа желающих занять то или иное рабочее место в данной организации. Что само по себе влечет необходимость тщательного подбора (изучения и оценки) претендентов для работы в организации.

Обратная ситуация, то есть нестабильное финансовое положение предприятия, а также превышение спроса над предложением на рынке труда («рынок продавца») влечет за собой те же проблемы - необходимость тщательного управления персоналом в организацию вследствие ее низкой привлекательности для потенциальных работников и сложности поиска сотрудников необходимого профессионального уровня на рынке труда.

В процессе управления персоналом необходимо оценить уровень профессиональных знаний, умений, навыков соискателя, спрогнозировать возможности развития его потенциала в соответствие с перспективными потребностями организации. Для чего необходимы специальные технологии, соответствующие условия и специалисты, способные грамотно их использовать на практике.

Проблема заключается, во-первых, в том, что множество руководителей предприятий продолжают по-прежнему руководствоваться в процессе управления персоналом интуицией, рекомендациями партнеров, родственников и обнаруживать в последствие абсолютную неспособность нанятого сотрудника к решению поставленных задач, либо, напротив,

способность решать очень сложные задачи, но, отнюдь не на пользу своему работодателю.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Все исследования и публикации на рассматриваемую нами тему последних лет можно условно объединить в следующие группы:

1. Фундаментальные труды по управлению персоналом организации, где подбор персонала рассматривается как элемент в структуре управления персоналом, занимающий определенное место, выполняющий определенную функцию в ней. К этой группе можно отнести работы А.Р. Алавердова, В.Р. Веснина, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, В.И. Шкатуллы, В.С. Шекшни и др. Нельзя сказать, что управлению персоналом уделяется в этих работах недостаточно внимания, но так как работы посвящены описанию, изучению системы управления персоналом организации в целом, то это не позволило авторам более подробно осветить отдельные вопросы управления персоналом.

2. Недостатки, которыми отличаются работы предыдущей группы, отчасти устранены исследователями, сконцентрировавшими все свое внимание на проблеме управления персоналом. Например, И.Б. Дуракова рассматривает практический опыт управления персоналом на немецких предприятиях. М.И. Магура сделал также попытку систематизировать в одной работе отдельные элементы, этапы, методы и принципы управления персоналом, а также выработать критерии оценки эффективности управления персоналом. Но его работа все же представляет пока именно объединение отдельных составляющих в единое целое.

3. Группа исследователей, отражающих психологические аспекты управления персоналом и управления персоналом в частности (А.В. Карпов, А.И. Кочеткова, Н.А. Литвинцева и др.) Проблеме управления персоналом в их работах уделяется достаточно пристальное внимание, но основной упор все же делается на рассмотрение психологических аспектов.

4. Огромное количество публикаций в периодической печати, сети

Internet посвящено отдельным методикам оценки соискателей - изучению документов, тестированию, собеседованиям и др. Либо эти публикации обращены к ищущим работу и содержат рекомендации по подготовке резюме, успешному прохождению собеседования, презентации себя работодателю. И те, и другие публикации достаточно интересны, популярны, но затрагивают лишь небольшую часть рассматриваемой нами проблемы.

5. Публикации психологов, консультантов кадровых агентств, консалтинговых и рекрутинговых компаний, описывающие, зачастую на правах рекламы, те или иные элементы технологии поиска сотрудников, разумеется, не раскрывая технологии полностью.

Анализ этой информации вызывает необходимость систематизировать весь материал, уточнить отдельные категории, конкретизировать их сущность и область применения, разработать критерии эффективности проведения управления персоналом, что и предопределило выбор темы, постановку цели и задач настоящего исследования, обусловило структуру и логику исследования.

**Объект исследования** – система управления персоналом организации.

**Предметом исследования** являются критерии эффективности управления персоналом организации.

**Цель исследования:** теоретически обосновать и апробировать критерии эффективности управления персоналом в организации на основании компетентностного подхода.

В соответствии с целью и гипотезой решались следующие **задачи исследования:**

1. Проанализировать проблему разработки критериев эффективности управления персоналом в организации в теории менеджмента;

2. Изучить критерии оценки эффективности управления персоналом;

3. Исследовать компетентностный подход в процессе управления

персоналом в организации;

4. Проанализировать эффективности системы управления персоналом в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»;

5. Апробировать критерии, основанные на компетентностном подходе в процессе управления персоналом в условиях ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» и анализ полученных результатов

**Методологическая и теоретическая основа исследования** включает положения экономики и социологии труда, управления персоналом, общей теории систем и психологии управления. Основой теоретического и методологического исследования по основным разделам исследования выступают труды: А.Н. Азриляна, Д.А. Аширова, И.В. Бизюковой, Н.Р. Валиуллиной, Д.В. Дмитриева, Л.С. Досковой, М.В. Дорошевой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, М.И. Магура, А. Муленко, Л. Орловой, А.А. Раздорожного, Г.Р. Райтера, Г. Ребусова, В.Н. Слинькова, В.В. Ткаченко, С. Уильямса, Ю.Г. Уфимова, В.Н. Федосеева и др.

**Теоретические методы:** изучение нормативно-правовых документов в области управления персоналом; теоретико-методический анализ позволил сформулировать исходные позиции исследования; понятийно-терминологический анализ управленческой литературы применялся для характеристики терминологического поля проблемы; проектирование применялось для разработки критериев управления персоналом.

**Основные этапы и база исследования.** Экспериментальная работа проводилась на базе: Общество с ограниченной ответственностью «Азимут - Групп», расположенный по следующему юридическому адресу: Адрес: 9-й микрорайон, город Радужный, Ханты-Мансийский автономный округ. Общество работает под торговой маркой «Престиж».

**На первом этапе (2020г.)** осуществлялось осмысление теоретико-методических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы разработки критериев эффективности управления персоналом в организации в научной управленческой практике. В процессе теоретического осмысления

проблемы была изучена философская, юридическая, экономическая психологическая, управленческая литература, а также диссертационные исследования по проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы.

**На втором этапе (2021г.)** уточнялись задачи, гипотеза исследования, обобщались и конкретизировались критерии эффективности управления персоналом в организации в рамках компетентностного подхода.

**Третий этап (2021г.)** включал экспериментальную работу, уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов экспериментальной работы, опубликование теоретико-методологической основы критериев эффективности управления персоналом в организации в рамках компетентностного подхода, стратегии управления персоналом на основе разработанных критериев, а также их апробацию в управленческую практику.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в том, что

1. Исследована проблема разработки критериев эффективности управления персоналом в организации на теоретико-методическом уровне, создающем прочную основу для его практического использования в условиях управления человеческим капиталом в организации.

2. Эксплицированы такие основополагающие понятия, как «подбор персонала», «расстановка персонала», позволяющие определить их взаимосвязь и обеспечить дальнейшее теоретическое обоснование системы критериев эффективности управления персоналом в организации.

**Практическая значимость** исследования заключается в следующем:

- в определении дополнительных возможностей для эффективного решения задач управления в области управления персоналом в организации;
- полученные в ходе исследования результаты могут быть использованы в управленческой практике современных организаций, при

проектировании систем эффективности управления персоналом в организации.

**Эмпирические методы:** организация констатирующего этапа экспериментальной работы по определению эффективности системы управления персоналом; проведение формирующего этапа экспериментальной работы по апробации критериев, основанных на компетентностном подходе.

**Структура выпускной квалификационной работы** соответствует логике исследования и включает введение, две главы, заключение и библиографический список.

Во введении раскрывается актуальность исследования, формулируется гипотеза, определяется объект и предмет, ставится основная цели и задачи исследования, демонстрируются основные методы научного исследования, представляется научная новизна, теоретическая и практическая значимость. В первой главе проводится теоретико-методологический анализ проблемы эффективности процесса расстановки и управления персоналом, а именно: анализ проблемы разработки критериев эффективности управления персоналом в организации в теории менеджмента; изучение критериев оценки эффективности управления персоналом; изучение компетентностного подхода в процессе управления персоналом в организации.

Во второй главе проводится анализ эффективности системы управления персоналом в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»; апробация компетентностного подхода в процессе управления персоналом в условиях ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» и анализ полученных результатов.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Анализ проблемы разработки критериев эффективности деятельности HR-службы в теории менеджмента

Подбор и расстановка персонала является одной из ключевых функций управления кадрами, которую выполняет руководящий состав компании. Проблема управления персоналом активно исследуется крупными специалистами в области управления персоналом [4, 11, 17, 26, 28, 47].

Подбор сопровождается расстановкой персонала, исходя из их деловых качеств. Важно понимать, что от качества управления персоналом, как в системе производства, так и в управленческой системе, зависит эффективность работы всего предприятия. Под подбором и расстановкой персонала чаще всего в научной и специальной литературе [1, 5, 11] подразумевают наиболее выгодное распределение сотрудников компании по подразделениям и рабочим местам, согласно системе разделения и кооперации труда, которая принята в организации, а также умениями, деловыми и психофизиологическими качествами работников, которые соответствуют сущности выполняемой работы.

Подбор и расстановка персонала – это одна из основных функций управленческого цикла, выполняемых руководством организации.

Основной целью этих понятий является решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы.

Подбором и расстановкой кадров является рациональное распределение работников организации по участкам, структурным подразделениям, рабочим местам учитывая принятую в организации систему разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими

требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. Данные функции должны обеспечить такое распределение сотрудников по рабочим местам, при котором несоответствие между характеристиками сотрудника и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным, отсутствует чрезмерная или недостаточная загруженность работой.

Как справедливо отмечено в литературе [12, 17] все руководители от бригадира до директора занимаются подбором персонала, который также сопровождается расстановкой кадров в соответствии с деловыми качествами. От качества управления персоналом, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Как отмечает Зайцева Т.В. [20] подбор и расстановка персонала подразумевают соблюдение определённых для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Подбор и расстановка персонала по мнению Захарова Н.Л. [21] должны обеспечивать в организации слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе выполнения следующих условий:

- равномерной и полной загрузки работников всех служб и подразделений;
- использования персонала в соответствии с профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей с тем, чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников за счет овладения смежными профессиями;
- обеспечить полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точного учета ее количественных и качественных

результатов; закрепления за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

Достаточно часто процесс управления персоналом приравнивают к отбору кадров, что совершенно не верно. Отбор – это выбор кого – либо из общего числа. Отсюда и взялось выражение: «отбор сотрудников для продвижения по службе», «отбор кандидатов на вакантную должность» и т.п. При подборе же сравнивают деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Подбор персонала решает следующие задачи [23]:

- создание условий для профессионального развития каждого из сотрудников;
- формирование эффективно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений.
- Процесс управления персоналом предусматривает:
  - планирования служебной карьеры, которое реализуется посредством оценки следующих характеристик: потенциала работника, возраста, трудового стажа, квалификации, индивидуального вклада в развитие организации, наличия вакантных должностей;
  - обеспечение достойных условий труда и достойного вознаграждения, включающее: гарантированную ежемесячную зарплату, премиальные, организацию и оснащение рабочего места, социальные льготы и гарантии;
  - обеспечение движение кадров в системе управления, включающее: повышение, перемещение, понижение, увольнение работников зависимости от оценки результатов их труда и иных факторов.

Во время процесса управления персоналом создается база данных работников с определенной специализацией, которая составляется, учитывая критерии, приведенные менеджментом организации по данной специализации. В процессе управления персоналом работодатель должен принять следующие основные решения, в зависимости от размера

предприятия:

- какое количество дополнительных работников потребуется предприятию;
- где предприятие планирует искать требуемых работников;
- какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы;
- каким образом предприятие планирует распространять информацию о вакансиях;
- как планируется оценивать эффективность работы по управлению персоналом.

По мнению ряда специалистов [22, 24, 30] при подборе кадров естественно необходимо полагать, что ожидания и требования есть как у работодателя, так и у кандидата. Только при максимальном соответствии этих ожиданий можно рассчитывать на приобретение лояльного к организации и высокоэффективного работника. Именно в этих условиях при определении требований к кандидатам важно помнить, что они должны быть реалистичными. Если же излишне завысить требования, можно вообще не найти ни одного кандидата или получить работника с заведомо завышенными притязаниями.

Таким образом, на основании мнения Ковалева С.В. [32] можно сделать вывод, что не существует определенной правильной технологии подбора. Многое зависит от сферы деятельности, кадровой политики предприятия, специфики организации, количества и качества занятых работников и ряда других факторов.

Правильная расстановка персонала очень важна для организации и ее руководства, т.к. именно этот процесс в первую очередь определяет успех деятельности предприятия. Основной задачей при такой расстановке считается оптимальное размещение кадров с учетом выполняемой работы. С одной стороны, руководством берется во внимание профессиональные требования к работе, а также с другой стороны рассматриваются личные

качества сотрудников.

Следовательно, расстановкой персонала является процесс распределения и перераспределения кадров в системе управления, учитывая специфику производства, соответствия психофизиологических качеств сотрудника содержанию трудовой деятельности.

Расстановка кадров, как отмечено видными специалистами [37, 42], представляет собой этап работы, направленный на действенное распределение работников организации по участкам, структурным подразделениям, рабочим местам зависимости от определенной в организации системы разделения и кооперации труда, результатов комплексной оценки сотрудников, их плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

Исходными данными для расстановки кадров служат:

1. Модели служебной карьеры;
2. Философия предприятия;
3. Трудовой Кодекс РФ;
4. Материалы аттестационной комиссии;
5. Трудовой договор сотрудника;
6. Штатное расписание;
7. Должностные инструкции;
8. Личные дела сотрудников;
9. Положение об оплате труда;
10. Положение о расстановке кадров.

В научной литературе [49] определено, что научно обоснованная расстановка кадров предусматривает:

1. Планирование служебной карьеры, которое реализуется исходя из результатов оценки потенциала и персонального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).

2. Условия и оплата труда. Определяются в контракте размеры

гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.

3. Движение кадров. Перемещение, повышение или понижение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

4. Увольнение персонала. Работник сменяет место работы в связи с неудовлетворенностью трудом или несоответствием рабочему месту.

Выполнение этих задач обеспечивает заполнение вакантных рабочих мест в организации с учетом индивидуальных пожеланий сотрудников и их планируемой карьеры.

Верный подбор и расстановка персонала подразумевает, что каждому работнику должна соответствовать деятельность, в зависимости от уровня его знаний и практического опыта. Исходя из этого, распределяя людей по рабочим местам, нужно стремиться к тому, чтобы сложность поручаемых работ соответствовала квалификации сотрудника и имела наименьшие отклонения. Недопустимо, чтобы разряд работы был ниже разряда работника. Значительным пунктом в решении этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их использование позволяет уйти от неоправданного разнорядия при установлении профессионально – квалифицированного разделения труда на аналогичных производствах и при выполнении одинаковых работ.

Проведем анализ понятий подбор и расстановка персонала различных авторов.

Таблица 1 – Анализ понятия подбор персонала

Автор, источник	Определение	Отличительные особенности определения
Азрилиян А.Н. [2] «Большой экономический словарь»	Распределение и перераспределение кадров в системе управления.	Распределение кадров в организации
Базаров Т.Ю. [4, 5] «Управление персоналом»	Процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач.	Распределение задач между людьми

Бедяева Т.В. [6] «Управление персоналом. Шпаргалка»	Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям и рабочим местам согласно принятой в организации системе разделения и кооперации труда.	Распределение сотрудников по рабочим местам
---	---	---

Таким образом, можно сделать вывод, что подбор персонала – это процедура, с помощью которой выявляется подходящий организации кандидат, соответствующий определенным критериям. Процесс управления персоналом ориентируется на создание определенного кадрового резерва по всем специальностям и должностям, чтобы в дальнейшем произвести набор наиболее подходящих кадров.

Процесс управления персоналом неразрывно связан с расстановкой сотрудников в организации, так как для эффективной работы компании необходимо сформировать активнодействующий трудовой коллектив и создать условия для профессионального роста каждого работника.

Анализ дефиниции «расстановка персонала» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ понятия расстановка персонала

<b>Автор, источник</b>	<b>Определение</b>	<b>Отличительные особенности определения</b>
Кафидов В.В [2] «Теория организации»	Метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию	Выбор из всех имеющихся кандидатов
Егоршин А. П. [17, 18] «Основы управления персоналом»	Процедура, когда участники подбираются на основании их сходства по признакам зависимой переменной	Процедура проходит на основе сходства участников и требований к должности
Зайцева Т.В. [20] «Управление персоналом»	Идентификация характеристик человека с требованиями организации, должности	Сопоставление требований должности и характеристик кандидата
Кибанов А.Я. [28-31] «Основы управления персоналом»	Процесс собирания воедино кого-либо, чего-либо нужного, важного, имеющего смысл для дальнейшей деятельности	Обобщение каких-либо свойств для дальнейшего функционирования

Проведя структурный анализ дефиниции «расстановка персонала», можно сделать вывод, что это процесс распределения сотрудников организации по рабочим местам, ориентирующийся на их способности и возможности при минимальном несоответствии между предъявляемыми требованиями к выполняемой работе и личными качествами человека.

Рациональное распределение сотрудников преследует достижение следующих целей: во-первых, сформировать активнодействующий трудовой коллектив в пределах структурных подразделений, во-вторых, создать условия для профессионального роста каждого сотрудника.

В результате все свободные рабочие места в организации должны занять работники с учетом их личных пожеланий, а также плановой карьеры.

По Коноваленко В.А. [34] процесс управления персоналом должен обеспечивать согласованную деятельность коллектива с учетом характера, сложности и объема выполняемых работ при соблюдении следующих условий:

- a) полная и однородная загрузка работников всех подразделений;
- b) обеспечение необходимой ротации персонала при условии овладения ими смежных профессий;
- c) гарантия полной ответственности каждого сотрудника за выполненную работу, учет качественных и количественных результатов. За исполнителем должна быть закреплена работа, соответствующая уровню его практических умений и знаний;
- d) расстановка персонала, исходя из его профессии и квалификации.

Рассмотрим принципы, на которых базируется процесс управления персоналом [2, 16].

К принципам расстановки персонала относятся (рисунок 1) [8, 50]:

1. Принцип перспективности;
2. Принцип соответствия;
3. Принцип сменяемости.



Рисунок 1 – Принципы расстановки персонала по Одегову Ю.Г. [56]

Принцип перспективности базируется на основе следующих факторов:

- 1) Установление возрастного ограничения для различных категорий должностей;
- 2) Определение продолжительности периода работы в одной должности;
- 3) Возможность изменения профессии или специальности;
- 4) Состояние здоровья.

Принцип соответствия означает соотношение моральных и профессиональных качеств кандидатов с требованиями замещаемых должностей.

Сущность принципа сменяемости в том, что результативному использованию персонала должны способствовать трудовые перемещения внутри организации, которые подразумевают следующие процессы:

- а) перемещение кадров в системе разделения труда;
- б) смена места координации труда в пределах организации, так как долгосрочное пребывание персонала в одной должности имеет негативные последствия для оптимального функционирования организации.

На рисунке 2 указаны основные цели расстановки персонала в

организации.



Рисунок 2 – Цели расстановки персонала в организации по Миротину Л.Б. [48]

Далее рассмотрим характеристику научных принципов управления персоналом (таблица 3) [8]:

Таблица 3 –Характеристика принципов управления персоналом

№ п/п	Принцип	Характеристика
1	Объективность	Кругообразность результатов анализа выявленных качеств кандидата при следующем подборе кадров, уменьшение влияния субъективной точки зрения специалиста, который принимает окончательное решение о подборе кандидата
2	Комплектность	Детальное изучение и анализ личности потенциального претендента (оценка биографических сведений, деловой карьеры, уровня профессиональных навыков, знаний и умений, личностных качеств, состояния здоровья) в ходе процесса по управлению персоналом
3	Непрерывность	Бесперебойная работа по вербовке и подбору лучших сотрудников, формирование кадрового резерва для руководящих должностей в ходе процесса по подбору персонала
4	Научность	Применение и использование в ходе процесса подготовки и проведения подбора работников новых научных достижений и современных технологий

Таким образом, применяя данные принципы на практике, подбор персонала будет осуществляться наиболее детально и внимательно.

Процесс управления персоналом помогает создать условия повышения

эффективности замены рабочих мест благодаря конечным результатам оценки условий и оплаты труда, деловой карьеры сотрудников [9].

Подбор и расстановка персонала предполагает [17, 69]:

1. Планирование деловой карьеры, осуществляющееся благодаря результатам анализа трудового потенциала работников, индивидуального вклада каждого, возраста, трудового стажа, квалификации и специализации, наличия вакантных рабочих мест и должностей;

2. Обеспечение оптимальных условий труда, гарантию выплаты заработной платы, полный социальный пакет, систему премирования, оснащение рабочего места;

3. Перемещение, повышение, понижение, увольнение персонала в зависимости от результатов работы и условий труда.

В итоге, все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты, исходя из пожеланий работников и их деловой карьеры.

Процесс по управлению персоналом подразумевает следование определенным пропорциям по полу, возрасту, квалификации, социальной активности. В положении по подбору и расстановке кадров, безусловно, должны быть указаны социально-психологические аспекты взаимоотношений работников компании.

Научное и информационное обеспечение процесса управления персоналом определяет общие методы отбора, научные принципы и критерии, математический аппарат, который используется при подборе персонала.

На рисунке 3 указаны положения, которые могут служить основой для процедуры управления персоналом.

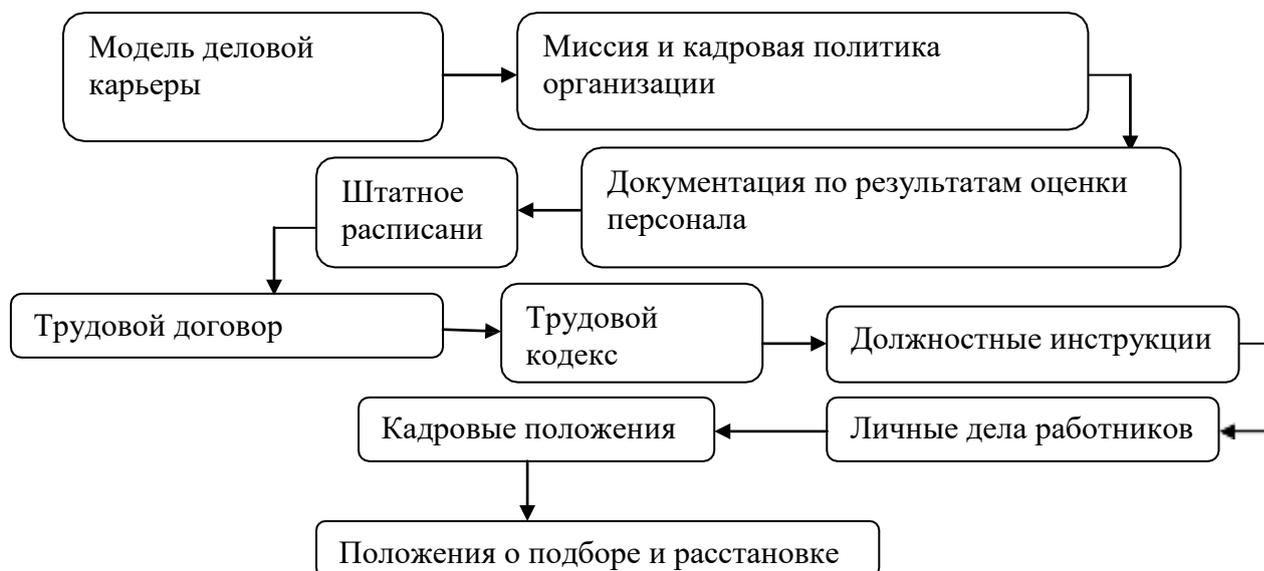


Рисунок 3 – Положения, лежащие в основе процедуры управления персоналом по Огневу А.Ю. [55]

Подбор и расстановка кадров на предприятии является непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает трудовой коллектив. При формировании такого коллектива необходимо иметь в виду как профессиональные, деловые и личностные качества каждого сотрудника, так и психологическую совместимость, помогающую людям быстро и успешно работать вместе. Это порождает удовлетворенность трудом и приводит к повышению производительности.

Важную роль так же играет оценка и анализ эффективности процесса управления персоналом, обработка данных, создание рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы в системе управления персоналом.

В итоге, можно сказать, что для устранения самой распространенной проблемы при подборе персонала – субъективное мнение специалиста (эффект первого впечатления) при оценке претендента на последующее решение о его приеме на работу, необходимо подходить к процессу подбора научно обоснованно.

Для того чтобы сделать систему оценок кандидата наиболее объективной, необходимо тщательно анализировать детали, производить

сбор информации и быть готовым скорректировать оценку претендента на любом этапе подбора, если это будет необходимо.

В процессе управления персоналом общей частью работы становится организация механизмов подбора сотрудников. Эту работу не должно ограничивать простое нахождение кандидата на определенной должности [9, 64].

Важно понимать, что при выявлении вакантных мест в организации необходимо проводить полную оценку потенциального претендента на должность, а не просто нанимать работника.

Необходимо регулярно проводить полный анализ кадров всех подразделений организации для того, чтобы повысить эффективность функционирования предприятия, а также получить большую отдачу. Обычно подбором и расстановкой кадров организации занимается отдел управления персоналом. Во время анализа учитывается количественный состав персонала, его квалификационные навыки, происходит выявление свободных мест при увеличении объемов производства.

Далее рассмотрим основные элементы алгоритма управления персоналом на предприятии (рисунок 4) [8].

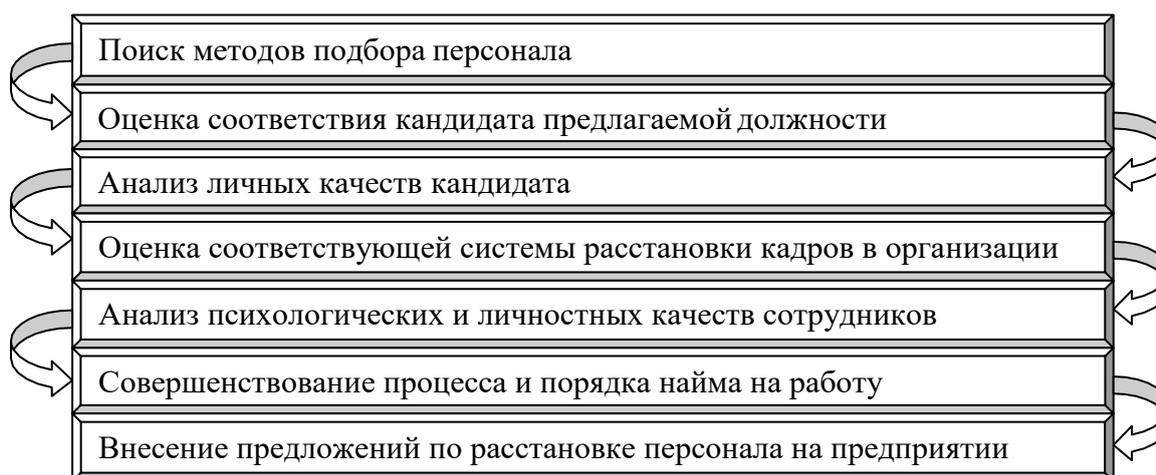


Рисунок 4 – Основные элементы алгоритма управления персоналом на предприятии по Бухалкову М.И. [8]

Первым элементом алгоритма является поиск методов управления персоналом. Важно иметь в виду некоторые подходы, для того, чтобы подбор

кадров был всесторонним и комплексным. Например, люди рабочих специальностей, в основном, будут искать объявления о работе в прессе, и наоборот, кандидаты в аппарат управления будут заинтересованы финансовыми, бухгалтерскими и экономическими изданиями. Данный подход позволит привлечь более профессиональный круг специалистов.

В качестве второго элемента алгоритма выступает оценка соответствия кандидата предлагаемой должности. Для того чтобы выявить профессиональные качества кандидатов и их отношение к трудовой деятельности, при трудоустройстве в организацию всем претендентам необходимо проходить определенные процедуры, связанные с их личностными и трудовыми характеристиками.

Как правило, предпочтение отдают таким методам как:

- a) Анкетирование;
- b) Собеседование;
- c) Интервьюирование и т. д.

Третий элемент алгоритма представлен анализом личностных качеств кандидата. При определении потребности в персонале особенно важно уделить внимание определению индивидуальных качеств каждого кандидата, что означает выявление у потенциальных сотрудников таких качеств, как: усидчивость, трудолюбие, исполнительность, лидерские качества.

Четвертым элементом алгоритма является оценка действующей системы расстановки кадров в организации.

Необходимо совершенствование способов управления персоналом, своевременное выявление и исключение недостатков для наиболее эффективной работы всех подразделений организации. Анализ состава кадров проводится по мере прибытия и выбытия сотрудников.

В литературе [14, 38, 68] отмечено, что пятый элемент алгоритма управления персоналом на предприятии – это анализ психологических и личностных качеств сотрудников. Он необходим для того, чтобы производственные и административные отделы работали с наибольшей

отдачей. Также необходимо рассматривать новые пути и способы управления персоналом, проводить изучение и применять на практике подходы по планированию и расстановке кадров в организации. Это окажет положительное воздействие на все бизнес-процессы, которые протекают в компании.

В качестве шестого элемента Рофе А.И. [67, 68] алгоритма выступает совершенствование процесса и порядка найма на работу. Необходимо использовать оптимальные методы в соответствии с вакантным местом и претендентом на него, это означает, что после процедуры анкетирования работника разумно провести тестирование, в котором претендент ответит на поставленные вопросы в более развернутом виде. Полученные данные являются частью всесторонней оценки кандидата.

Далее можно составить психологический портрет претендента на должность. Это поможет правильно оценить сотрудника, а он, в свою очередь, будет работать с наибольшей удовлетворенностью в моральном и материальном плане.

Внесение предложений по расстановке персонала в организации является седьмым элементом алгоритма управления персоналом на предприятии. Правильная расстановка кадров является наиболее важным и трудоемким процессом в организации, потому что от эффективной расстановки кадров напрямую зависят взаимоотношения в коллективе и, следовательно, большая отдача работе. Здесь важно правильно выработать и регулярно применять определенную систему стимулирования и способы мотивации для различных категорий персонала.

Трудоемкий процесс управления персоналом имеет свои особенности в любой организации, но все же, можно выделить его основные этапы, которые рекомендуется соблюдать всем сотрудникам кадровой службы (рисунок 5) [9].

На основании ряда трудов известных специалистов [77, 85] рассмотрим подробно выше представленные этапы управления персоналом в

организации.

1 этап. Изучение причин повышения или понижения оттока или притока резюме претендентов. Планирование потребности в новых сотрудниках, анализируя бизнес стратегии предприятия. На данном этапе используются такие технологии, как прогнозирование и анализ исходных данных.

2 этап. Определение требований к кандидатам. Анализ возможных путей поиска персонала. На данном этапе используются следующие технологии: планирование, анализ исходных данных.

Источники для поиска кандидатов могут быть внутренними и внешними. К внутренним источникам относятся кадровый резерв, рекомендации коллег и т.д. К внешним – СМИ, кадровые агентства и т.д.

3 этап. Отбор наиболее подходящих претендентов по их резюме. Используются такие технологии, как анализ исходных данных, комплексный отбор резюме.

4 этап. Проведение интервью по телефону и собеседования. На данном этапе используются следующие технологии: интервьюирование, проведение собеседований, планирование.

5 этап. Оценка результатов собеседования и отбор наиболее подходящих под ключевые требования вакансии кандидатов. Согласование с руководителем. На данном этапе используется технология оценки компетенций.

6 этап. Проведение собеседования кандидатов с будущим руководителем.

Оценка результатов собеседований.

7 этап. Выбор подходящего кандидата. Используемые технологии: оценка компетенций, разработка предложения о работе.

8 этап. Прием на работу. Необходимо соблюдать все требования, которые предусмотрены законодательством.

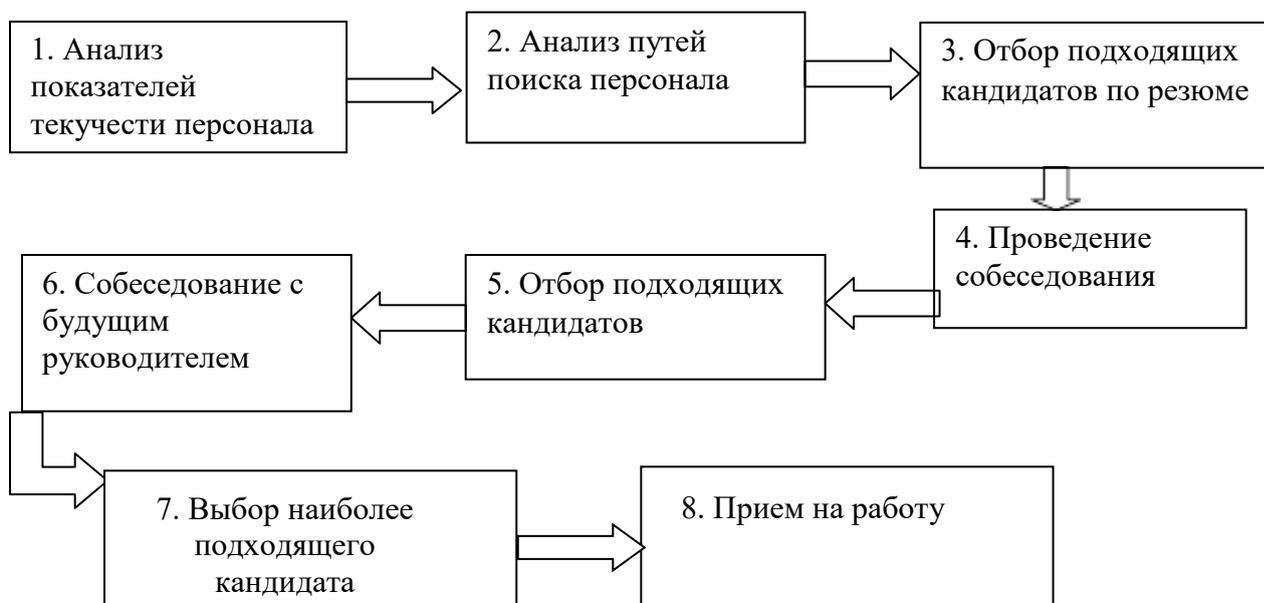


Рисунок 5 – Этапы управления персоналом в организации

Ключевой задачей расстановки кадров является выбор оптимального распределения работников предприятия, учитывая выполняемые функции и характер работы.

Важно так же учитывать способность работника выполнять ту или иную трудовую операцию. В связи с этим необходимо разработать требования, предъявляемые к конкретному виду работ и учитывать профессиональные и личные качества сотрудников.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что цель оптимального распределения и расстановки сотрудников – это размещение персонала по каждому рабочему месту, при котором сводится к минимуму несоответствие личных качеств работника требованиям, которые предъявляются к выполняемой работе.

Правильная расстановка персонала обеспечивает отлаженную работу всего коллектива с учетом сложности, объема и характера выполняемой работы.

Все это возможно при соблюдении условий, представленных на рисунке 6.



Рисунок 6 – Условия, обеспечивающие отлаженную работу коллектива

Таким образом, проведя исследование теоретических основ процесса управления персоналом, можно сделать вывод, что работа с кадрами предприятия имеет главной целью обеспечение максимального результата от сотрудников. Чтобы этого достичь, необходимо обозначить цели, регламент, проводить регулярно оценку того, в какой степени удалось достичь то, что было запланировано для каждого направления работы с сотрудниками: отбор, мотивация, обучение и т. д. Основопологающей целью по рациональной расстановке кадров является оптимальное распределение сотрудников организации по рабочим местам.

При этом несоответствия между личностными качествами сотрудников и требованиями, которые предъявляются к работе, должны быть минимизированы.

## 1.2. Критерии оценки эффективности деятельности HR-службы

Эффективность работы различных структурных подразделений организации в настоящее время представляет собой наиболее актуальный аспект управления во всех сферах бизнеса. Это объясняется, в первую очередь, высоким уровнем конкуренции, характеризующим особенность современного этапа развития предпринимательства.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы уровень эффективности достиг максимального уровня во всех бизнес-процессах предприятия. Система управления персоналом не исключение, важно уметь оценивать эффективность управления персоналом. Данный вопрос волнует как руководителей различных уровней, так и менеджеров по персоналу [9].

Для того чтобы оценить эффективность управления персоналом, выделяют несколько показателей, рассмотрим их на рисунке 7:

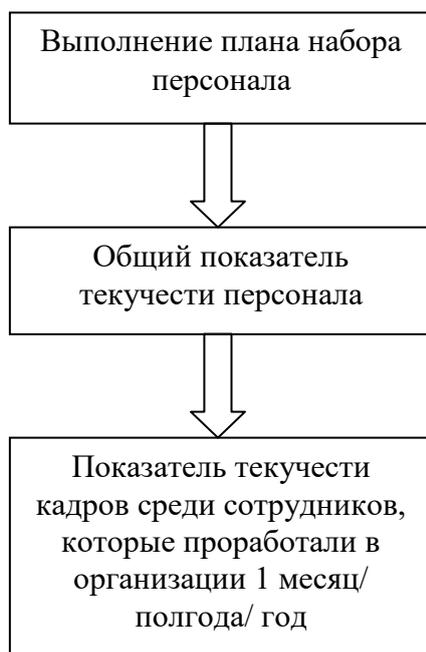


Рисунок 7 – Показатели оценки эффективности подбора и расстановки персонала

Рассмотрим более подробно показатели оценки эффективности управления персоналом, описанные выше:

1) Выполнение плана набора персонала, т.е. набор запланированного количества работников в плановые сроки. Данный

показатель является целевым.

При условиях, когда у службы управления персоналом есть четкий план, каких и сколько сотрудников необходимо привлечь в компанию, достаточно просто сравнить плановые и фактические показатели и дать объективную оценку выполнения плана.

Если же в организации нет плана по набору сотрудников, можно высчитать время, которое тратит менеджер на подбор одного претендента на должность.

В таких ситуациях, когда план выполняется не вовремя, или много времени тратится на поиск одного кандидата, приходится прибегать к более субъективным оценкам, при этом необходимо ответить на вопросы, представленные на рисунке 8.



Рисунок 8 – Вопросы, отражающие субъективную оценку поиска кандидата  
Общий показатель текучести персонала.

Текучесть кадров характеризуется как показатель, который демонстрирует, насколько часто сотрудник приобретает и теряет работу. В настоящее время, текучесть кадров – проблема многих организаций. По данному показателю можно оценить, насколько эффективно в организации осуществляется подбор и расстановка персонала. Для расчета общей

текучности персонала в организации можно использовать следующую формулу (1.1):

$$K_{\text{тек}} = K_u / K_{\text{общ}}$$

где  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучности;

$K_u$  – количество уволившихся за месяц, чел.;

$K_{\text{общ}}$  – общее количество сотрудников в середине месяца, чел.

Важно понимать, что количественный фактор при оценке эффективности управления персоналом не единственный, который нужно учитывать. Также важно акцентировать внимание на качественные характеристики работников, которые увольняются из компании. Если организацию покидает «слабый» работник, то эксперты называют это функциональной текучностью. И это оказывает положительный эффект для компании, поскольку затраты на содержание малоэффективного сотрудника выше, чем стоимость подбора, расстановки и обучения нового, более эффективного.

2) Показатель текучности кадров среди сотрудников, которые проработали в организации 1 месяц/ полгода/ год.

Для более эффективной оценки, необходимо рассматривать данные показатели отдельно от общей текучности. При работе с этими данными, можно очень быстро выявить проблему в управлении персоналом. Данные показатели лучше всего показывают, насколько эффективна работа системы подбора в целом. Следует учитывать увольнение по инициативе работника и увольнение по инициативе работодателя. Проведя анализ и изучив проблему, можно улучшить не только показатель эффективности подбора и расстановки, но и эффективность других бизнес-процессов компании. Наиболее распространенные причины текучности кадров, следующие [6]:

а) Неудовлетворенность сотрудника руководством и его отношением.

Это может характеризоваться и личной неприязнью к руководителю, и несогласием с его методами управления. В организации с плохой

коммуникацией и слабо развитой системой поощрений и вознаграждений текучесть кадров часто бывает завышенной. В такой атмосфере работники чувствуют себя недооцененными, незначительными, проигнорированными.

b) Отсутствие карьерного и профессионального роста и обучения.

Работодатели ценят амбициозных работников, но если сотрудники не видят возможности карьерного роста в данной организации, это может стать причиной увольнения. Также неудовлетворенность профессией и желание сменить специальность побуждают работников искать новое место работы.

c) Плохая адаптация или ее отсутствие.

Плохая адаптация может вызвать преждевременное увольнение работника на испытательном сроке.

d) Перспектива получения более высокой зарплаты в другой компании. Увольнения по этой причине наблюдаются на всех уровнях управления.

Хотя, чаще всего, заработная плата не является определяющим фактором удовлетворенности работой.

Значительная часть сотрудников отмечает то, что их не устраивает психологический климат, который сложился на работе, они не привержены организации, не мотивированы на результат, а деньги, в данном случае, – оправдание для того, чтобы покинуть организацию.

В каждой компании существуют индивидуальные критерии оценки эффективности управления персоналом.

Рассмотрим еще одну группу таких критериев, представленных в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели эффективности управления персоналом

№	Показатель	В чем выражен показатель	Для чего нужен показатель
1	Коэффициент закрываемости	Соотношение открытых и закрытых вакансий за период	Отражает своевременность управления персоналом и сам факт наличия его
2	Стоимость подбора	Удельные затраты, руб.	Показывает «входную цену» каждого кандидата

		Общий бюджет, руб. и % от корпоративных затрат	Для анализа структуры корпоративных затрат
3	Качество подбора и расстановки	Уровень соответствия требованиям заявки	Основа для увеличения кадрового потенциала
		Доля прошедших испытательный срок	Основа для анализа возможных проблем

Рассмотрим более подробно каждый показатель оценки эффективности управления персоналом:

Первым показателем является коэффициент закрываемости.

В первую очередь, руководители любой организации обращают внимание на то, есть ли у них персонал в нужный срок. Второстепенные вопросы – это качество и стоимость. Но если работать некому, создается напряженная ситуация. Поэтому коэффициент закрываемости является важнейшим показателем. Он отражает количество закрытых в определенный срок вакансий. Данный показатель рассчитывают по-разному. В некоторых организациях опираются на штатное расписание. Тогда в этом случае составляется план подбора на год, и определяются даты, к которым должны быть найдены сотрудники. Весь штат – это 100%, вакансии – доля потребности в персонале (в процентах). Соответственно, чем она меньше, тем выше закрываемость. Но на практике количество открытых вакансий в штатном расписании напрямую к управлению персоналом не имеет отношения. Представим, что в организации хорошо организовано планирование, штатное расписание меняется раз в год, следовательно, все позиции, которые должны открываться в течение этого периода, вносятся в план в конце или в начале года. К какой конкретно дате будет необходим персонал, когда следует начать поиск, и успеют ли менеджеры по кадрам найти его в установленные сроки – неизвестно. Из этого следует, что расчеты по такой методологии показывают скорее общую планируемую загруженность менеджера по персоналу на год, а не эффективность его работы. Так же может быть так, что планирование в организации не очень хорошо организовано и кадровики добавляют вакансии в штатное расписание

«на всякий случай». Тогда расчет коэффициента закрываемости по штатному расписанию теряет смысл. При другом способе расчет производится по следующей формуле (1.2):

$$K \text{ закр} = Kз/Ко*100\%$$

где K закр – коэффициент закрываемости; Kз – количество закрытых вакансий, шт.; Ко – количество открытых вакансий, шт.

Вторым показателем является стоимость подбора.

Не менее важный вопрос, стоящий перед руководством организации – стоимость подбора. Безусловно, отдел кадров выполняет необходимую всему предприятию работу, но с точки зрения бизнеса данный отдел, как правило, представляет собой «центр затрат». И, как следствие, любому менеджеру по персоналу следует помнить, что все расходы на подбор персонала ложатся на подразделения, которые зарабатывают деньги для организации («центры прибыли»), и обосновать произведенные затраты. Если говорить о стоимости подбора, то обычно в России в нее включают только прямые затраты на размещение объявлений о вакансии. Трудозатраты, связанные с оплатой труда менеджера по кадрам, а так же средства на аренду помещения и эксплуатации оборудования, стоимость бланков, канцелярских товаров и т.п. – как правило, в расчеты не входят. Тем не менее, такие вычисления имеет смысл делать один- два раза в год с целью повышения имиджа отдела кадров. И если он работает хорошо, то его услуги будут значительно дешевле предлагаемых на рынке, и руководству компании будет полезно это узнать. Общий бюджет на подбор персонала зависит от двух показателей: затрат на найм одного работника и общего числа вакантных мест. Число позиций, которое необходимо открыть, определяют руководители, ориентируясь на производственную необходимость, и менеджер по кадрам на это повлиять никак не может. Но, тем не менее, именно от того, какими инструментами он будет пользоваться, и насколько разумно будет расходовать деньги, будет зависеть сумма, которая понадобится на привлечение и отбор каждого претендента на должность.

Далее рассмотрим формулу для расчета удельных затрат на подбор одного сотрудника (1.3):

$$Зп = P / Зв$$

где Зп – Затраты на подбор одного сотрудника; P - Общие расходы за период, руб.;

Зв - Количество закрытых вакансий, шт.

Но необходимо так же понимать, что существует эффект масштаба. Если организации необходимо найти несколько сотрудников одной специальности, можно с помощью одного объявления закрыть эти несколько вакантных мест. Следовательно, удельные затраты уменьшатся.

В качестве третьего показателя рассматривается качество подбора и расстановки.

Для современных организаций очень важно, чтобы кандидат на должность максимально подходил под требования, которые указываются в заявке на подбор и модели компетенций. Оценка кандидата на должность обычно происходит на первом собеседовании, и, если руководство организации удовлетворено качеством, то вопрос цены и сроков подбора отходят на второстепенный план. Но бывают ситуации, когда приходится нанимать тех, кто совсем не подходит требованиям организации, потому что на рынке недостаточно нужных специалистов или из-за того, что предложение компании неконкурентоспособно, и соискателей нужного ей уровня она найти не может. Вследствие подобных ситуаций организация может утратить способность развиваться и адаптироваться к новым рыночным условиям. В конечном счете, это может означать постепенное снижение стоимости предприятия. Другим фактором, который отражает качество подбора и расстановки может быть количество человек из числа принятых, прошедших испытательный срок. Все-таки собеседование и предварительная оценка не гарантируют стопроцентного идеального результата, так как может получиться так, что соискатель, который показал себя блестяще при процедуре отбора, будет плохо работать. В то же время

ответственность за успешное прохождение испытательного срока целиком возлагать на плечи менеджера по кадрам, неразумно. Таким образом, судить о качестве управления персоналом только по количеству человек, которые прошли испытательный срок можно лишь косвенно.

Итак, проведя анализ показателей оценки эффективности управления персоналом, можно заметить, что они основаны на показателях текучести персонала. Следует понимать, что текучесть персонала имеет не только негативные последствия для компании. Новые кадры обновляют предприятие, приносят новые идеи для работы.

Полное отсутствие текучести говорит о застое и свидетельствует, о нездоровой атмосфере в компании. Данные показатели оценки эффективности управления персоналом помогут оценить «здоровье» организации в целом.

### **1.3. Компетентностный подход в процессе управления персоналом в организации**

В конце 1970-х гг. возросла потребность в оценке сотрудников, занимающихся разными видами умственного труда, и в первую очередь управленческой деятельностью. В диагностике акцент сместился на анализ более сложных, комплексных образований – знаний, умений и навыков. В связи с этим в практике стал чаще применяться термин «элемент квалификации» [3].

В 1990-х гг. начались активные исследования таких индивидуально-психологических характеристик, как тип доминирующей мотивации, эмоциональный интеллект, разнообразные личностные качества, включая корпоративную лояльность, ориентацию на результат избегание неудач и т.д. [5]. Эти индивидуальные особенности и свойства являются неотъемлемой частью комплекса профессионально важных качеств, которые отражают специфику современных видов труда и не могут быть рассмотрены вне взаимосвязи с квалификационными требованиями к специалисту [3].

Отбор проводится из общего числа работников, отвечающих этим требованиям. Отдел кадров давно испытывает необходимость в надежных и эффективных инструментах оценки и управления персоналом. Чтобы достичь надежного эффективного управления персоналом необходимо выстроить поэтапную проверку деловых и личностных качеств кандидата, по взаимодополняющим методам и технологиям.

Обычно применяется поэтапный отбор кандидатур, каждый раз отсеивая всех, у кого были выявлены несоответствия требованиям. Добавляя объективную оценку фактических знаний степени овладения кандидатом в необходимых производственных навыков. Таким образом, каждый руководитель заинтересован иметь у себя в команде профессионально адаптированного и мотивированного на эффективный труд работника. Эта задача не может быть решена только на уровне предприятия. Она гораздо

масштабнее. Здесь переплетаются вопросы и макро, и микроэкономики.

С целью решить данную проблему в полной мере задействованы две сферы – сфера реальной экономики («потребитель кадров») и сфера образования, «поставщик кадров специалистов». Сфера реальной экономики кроме «потребления» формирует набор компетенций (знаний, умений, навыков), «профиль личности» желаемого специалиста, потому что система рабочих мест и связывающих их технологий определяет набор профессионально важных качеств, которыми должен обладать работник, занимающий конкретное рабочее место или выполняющий конкретную функцию.

В период плановой экономики проблема управления персоналом, ограничивалась требованиями соответствия рабочего места и претендента на вакансию только по уровню образования. Существовала статистическая отчетность, отражавшая перечень должностей, которые должны занимать выпускники вузов и техникумов и практику фактического замещения должностей, требующих высшего и среднего специального образования. «Квалификационные требования допускают назначение на должности инженерно-технических работников (ИТР) и служащих лиц, со слишком широким диапазоном образования: от инженеров с высшим образованием до рабочих без специального образования. При этом из нормативных документов можно понять, что большой стаж работы компенсирует отсутствие специального образования» [1]. Попытка регламентировать требования к профилю подготовки привела к тому, что на предприятиях одну и ту же должность могут занять выпускники 3-5-ти специальностей [2]. Технология оценки претендента на вакантную должность, выявления у него необходимых компетенций проводится в два этапа.

Соответственно, такое положение вещей не соответствует современным требованиям. В рыночных условиях проблема компетентности специалиста становится острее. В условиях конкуренции приходится предъявлять все более жесткие требования к профессионализму и подготовке

работника. Все сотрудники должны работать с полной отдачей и с высокой интенсивностью, так как сокращение численности, ее оптимизация, есть одно из направлений снижения издержек производства и роста прибыли. И профессионализм сотрудников играет при этом огромную роль.

Для решения проблемы качественного управления персоналом организации некоторые ученые предлагают использование компетентностного подхода.

Компетентностный подход – это подход к описанию, оценке и развитию человека, в рамках которого поведение человека рассматривается в качестве проявлений его компетенций [9].

Компетентностный подход:

– описывает не столько знания и навыки человека, сколько поведение, действия, в которых проявляются (результатируются) знания, навыки и способности – это позволяет напрямую связать применяемые знания с конкретными, измеряемыми результатами деятельности специалиста, а значит понимать причины успеха или неуспеха сотрудника, находить меры, которые позволяют усовершенствовать его деятельность;

– указывает не только на способность человека осуществлять требуемую деятельность, но и нести за нее ответственность понимать, каким образом достигается нужный результат, понимать собственные границы и постоянно их расширять, что повышает ответственность сотрудников, их самоуправляемость и самообучаемость.

Очевидным отличием компетентностного подхода в управлении персоналом является переориентация целей управления персоналом от решения оперативных кадровых проблем (например, своевременность обучения сотрудников или замещение руководящих должностей) к задачам более высокого стратегического порядка, выходящим за пределы обычной ответственности службы управления персоналом [3].

Решение проблемы формирования компетенций и оценка их наличия у работника распадаются на ряд этапов, каждый из которых может быть

самостоятельным разделом для исследования.

В качестве направлений решения проблемы можно сформулировать следующие задачи:

1. Сформулировать компетенции различных категорий персонала как совокупность знаний, умений, навыков.
2. Сформулировать операциональные определения понятий, раскрывающие суть каждой компетенции.
3. Определить инструментарий и процедуру оценки претендента.
4. Выявить необходимый набор требуемых деловых и личностных качеств претендента на вакансию, то есть создать модель «идеального» работника».
5. Определить степень соответствия (несоответствия) претендента требованиям должности.
6. Разработать план его обучения, подготовки или переподготовки в случае неполного соответствия требованиям.

При формировании компетенций специалиста необходимо соблюдать содержательную однородность терминов.

Например, компетенции, разработанные одной из компаний [4], сформулированы в современном духе, но специалисты в области кадрового менеджмента затруднятся в их расшифровке и (вполне вероятно) будут оперировать разными терминами и наполнять содержание каждой их компетенций разными смыслами:

- способность к развитию;
- развитие сотрудников;
- формирование системы работы с клиентами;
- системное мышление;
- обеспечение командной работы;
- нацеленность на результат;
- организация рабочего процесса;
- обеспечение безопасности;

– формирование инновационной среды.

Для совершенствования системы управления персоналом используют модель компетенций и технологию оценки по компетенциям с применением психометрического тестирования персонала. Это комплекс тестов, опросников и других инструментов, с помощью которых можно выявлять личностные качества персонала. Цели тестов могут быть разными, поэтому их нужно использовать только как часть инструментария и HR-практик [7].

Для достижения намеченных целей в организации рекомендуется разрабатывать модель компетенций для позиции «Руководитель».

Данная модель включает в себя корпоративные и менеджерские компетенции в соответствии со спецификой организации. Содержание этих компетенций будет зависеть от уровня руководства. Программный продукт Human Technologies Maintest4, точнее, приложение КОНКОМ приложение тестовой оболочки MaintestA, которое позволяет создавать отчеты в виде индивидуального профиля компетенций на основании результатов тестов для принятия оперативных управленческих решений [9].

Система КОНКОМ предназначена для использования работниками кадровых служб организаций, внедряющих современные методы управления персоналом, основанные на использовании модели компетенций [4]. Сфера применения – отбор, оценка, составление планов обучения и развития. По заказу пользователя в систему КОНКОМ может быть заложена система компетенций Заказчика, в таком случае пользователь может получать отчет в терминах собственной корпоративной системы компетенций [2].

По умолчанию в системе MaintestA используется базовая модель из 11 компетенций, разработанная в ft-лаборатории. В данном случае речь идет о наиболее универсальных компетенциях – факторах поведения, которые значимы для эффективной работы в самых разных организациях и на самых разных позициях. Акцент на этих факторах не означает, что HR- лаборатория не признает лучшей прогностичности более узких компетенций, но последние можно сформулировать лишь в рамках конкретного заказа со

стороны конкретной организации [10].

Представим основные, наиболее универсальные компетенции – факторы поведения, которые значимы для эффективной работы в самых разных организациях и на самых разных позициях (табл.1).

Таблица 1 – Факторы для эффективной работы в разных организациях

Название	Содержание
Коммуникабельность	Общительность, уверенность в себе, активная позиция в общении, оптимистичность
Командность	Легкая срабатываемость и эффективное взаимодействие с коллегами для достижения общей цели. Принятие на себя ответственности за результаты деятельности всей группы
Организованность	Эффективная организация деятельности: умение разбить задачу на этапы, спрогнозировать сроки и ресурсы, осуществлять необходимый контроль за исполнением работы.
Лояльность	Надежность сотрудника. Поведение в соответствии с нормами финансовой, информационной безопасности, а также в соответствии с принятым корпоративным этикетом и правилами субординации
Гибкость	Легкая адаптация к изменениям, содействие внедрению новых технологий. Способность самостоятельно предлагать новые оригинальные решения насущных вопросов
Комплексный анализ проблем	Умение системно анализировать ситуацию, учитывать множество условий и выбирать оптимальный вариант решения. Прогноз возможных проблем и разработка мероприятий по их предотвращению
Ориентация на развитие	Стремление к самообучению и самообразованию, ориентация на получение и использование новых знаний и умений
Лидерство	умение воодушевлять и убеждать сотрудников, побуждать к работе. Способность вызывать интерес и доверие у людей, что, в частности, обеспечивает успех в публичных выступлениях и руководстве совещаниями, а также в ситуации принятия единоличной ответственности за решение
Мотивация достижений	инициативность, ориентация на достижение высоких результатов с элементами риска, готовность браться за новые дела, готовность предвидеть проблемы и предлагать их решения
Стрессоустойчивость	умение сохранять работоспособность и стабильность деятельности в условиях трудностей, внешнего давления, опасности

Таким образом, при помощи КОНКОМ могут быть решены следующие задачи: – расстановка кадров: формулирование или коррекция должностной инструкции работника с включением в нее компетенций (деловых умений и качеств), а также бизнеспроцессов и рабочих ситуаций, в которых прогнозируется максимальная (или просто приемлемая) эффективность данного работника с учетом его индивидуальных свойств (результатов многофакторного теста);

– конкурсный отбор: ранжирование работников по профилям прогнозируемой эффективности в соответствии с идеальной моделью исполнителя на вакантную должность (идеальным профилем эффективности);

– составление планов обучения и развития персонала: на основе качественной информации, полученной в системе КОНКОМ, выделяются индивидуальные «слабые звенья», которые необходимо подтягивать в ходе целенаправленного обучения и тренинга.

Таким образом, компетентностный подход в управлении персоналом организации позволяет выявить наиболее подходящие кандидатуры на вакантные должности, при максимальном учете необходимых компетенций.

## Выводы по первой главе

Проблема социально-психологических детерминант процесса управления управленческих кадров является одной из важных научно-практических проблем социальной психологии и психологии управления, первостепенное значение в этом направлении имеет разработка вопросов, связанных с исследованием социально-психологических характеристик руководителя с учетом специфики сферы деятельности.

Особенно данная проблема актуальна в сфере управления в промышленной отрасли, так как в данной отрасли на первый план выходят особые требования к личности руководителя, включающие в себя требования, связанные с эффективным процессом взаимодействия на различных организационных уровнях. Учет социально-психологических характеристик процесса профессиональной деятельности руководителя среднего уровня управления является необходимым условием повышения качества и эффективности в сфере промышленности.

В представленной работе социально-психологические детерминанты рассматриваются с учетом специфики профессиональной деятельности и деловых контактов сотрудников промышленного предприятия. Установление социально-психологических детерминант, оказывающих влияние на процесс управления персоналом, являлось целью настоящего исследования. Проведенная работа показала актуальность и востребованность обозначенной темы.

В работе проверялось основание о том, что в основе процесса управления управленческих кадров среднего уровня в промышленной компании лежат специфичные для данной отрасли социально-психологические характеристики, связанные с основными особенностями управленческой деятельности и особенностями взаимодействия между уровнями управления, и подразделениями, характерными для данной отрасли.

Было показано, что существует ряд социально-психологических факторов, которые необходимо учитывать при организации процедуры управления персоналом. В соответствии с теоретическим обоснованием и задачами экспериментального исследования был подобран комплекс методик, позволяющий оценить влияние выделенных в процессе теоретического анализ социально-психологических факторов на процесс управления управленческих кадров в промышленной компании.

Обоснован компетентностный подход в процессе управления персоналом организации, как наиболее эффективный инструмент менеджмента.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО АПРОБАЦИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ HR-СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ООО «АЗИМУТ- ГРУПП»**

### 2.1. Цель, задачи и организация экспериментальной работы

В первой главе нашего исследования нами были проанализирована проблема разработки критериев эффективности управления персоналом в организации в теории менеджмента; изучены критерии оценки эффективности управления персоналом; исследован компетентностный подход в процессе управления персоналом в организации.

Задачами экспериментального исследования являются:

1. Анализ кадрового состава предприятия ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».
2. Проанализировать состояние системы управления персоналом организации ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».
3. Изучить критерии оценки эффективности управления персоналом;
4. Исследовать компетентностный подход в процессе управления персоналом в организации;
5. Проанализировать эффективность системы управления персоналом в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»;
6. Апробировать критерии, основанные на компетентностном подходе в процессе управления персоналом в условиях ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» и анализ полученных результатов

**На первом этапе (2020г.)** осуществлялось осмысление теоретико-методических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы разработки критериев эффективности управления персоналом в организации в научной управленческой практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена философская, юридическая, экономическая

психологическая, управленческая литература, а также диссертационные исследования по проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы.

**На втором этапе (2021г.)** уточнялись задачи, гипотеза исследования, обобщались и конкретизировались критерии эффективности управления персоналом в организации в рамках компетентностного подхода.

**Третий этап (2021г.)** включал экспериментальную работу, уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов экспериментальной работы, опубликование теоретико-методологической основы критериев эффективности управления персоналом в организации в рамках компетентностного подхода, стратегии управления персоналом на основе разработанных критериев, а также их апробацию в управленческую практику.

Экспериментальная работа проводилась на базе: Общество с ограниченной ответственностью «АЗИМУТ-ГРУПП» – одно из перспективных и успешно развивающихся промышленных предприятий России по оптовой Торговле лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.

Юридический адрес производства: Свердловская обл, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, ул Декабристов, д. 45, кв. 161

Для успешного развития предприятия руководством принята с 2006 года. Политика в области качества ориентированная на удовлетворение потребителя и непрерывное улучшение продукции, процессов и менеджмента.

Миссия предприятия:

Стремимся быть лидерами в создании чистых технологий настоящего и будущего.

Стратегические цели:

1. Завоевание и сохранение лидерства в области создания и производства комплексов чистых помещений.
2. Обеспечение высокой эффективности производства путем непрерывного совершенствования всех процессов.
3. Поощрение инициативы сотрудников, непрерывное повышение их технического и профессионального уровня через постоянное обучение.
4. Обеспечение достойного уровня жизни сотрудников предприятия.

Политика совершенствования ООО АЗИМУТ-ГРУПП до 2010 года: «Мы стремимся вывести предприятие на передовые позиции в России по производству пиломатериалов за счет создания высоконадежного конкурентоспособного рентабельного бизнеса, обеспечивающего постоянное организационное, научное, производственно-экономическое и социальное развитие компании и персонала.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2019 – 2021 гг.

Таблица 6 – Динамика основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Период анализа			Абс. отклонение		Относит. отклонение	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2019
Выручка от реализации	452365	514741	541230	62376	26489	113,8%	105,1%
Прибыль (валовая)	51478	47562	47124	-3916	-438	92,4%	99,1%
Чистая прибыль	11201	12048	9871	847	-2177	107,6%	81,9%

по РСБУ							
---------	--	--	--	--	--	--	--

Из таблицы 6 видно, что выручка от реализации продукции ЗАО «АМС» - ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в 2020 году выросла на 62376 тыс. руб. в абсолютном значении и на 13,8%. В 2021 году данный показатель вырос на 5,1%. Валовая прибыль предприятия в период анализа падала: в 2020 году на 7,6%, а в 2021 году на 0,9%. Чистая прибыль по российским стандартам бухгалтерского учета в 2020 году выросла на 7,6%, а в 2021 году сократилась на 18,1%.

Относительный показатель эффективности деятельности предприятия – рентабельность характеризует эффективность использования ресурсов. Рентабельность продаж говорит о величине чистой прибыли по РСБУ в составе выручки, а рентабельность производства – в составе себестоимости. На рисунке 11 представим динамику показателей рентабельности ЗАО «АМС» - ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг.

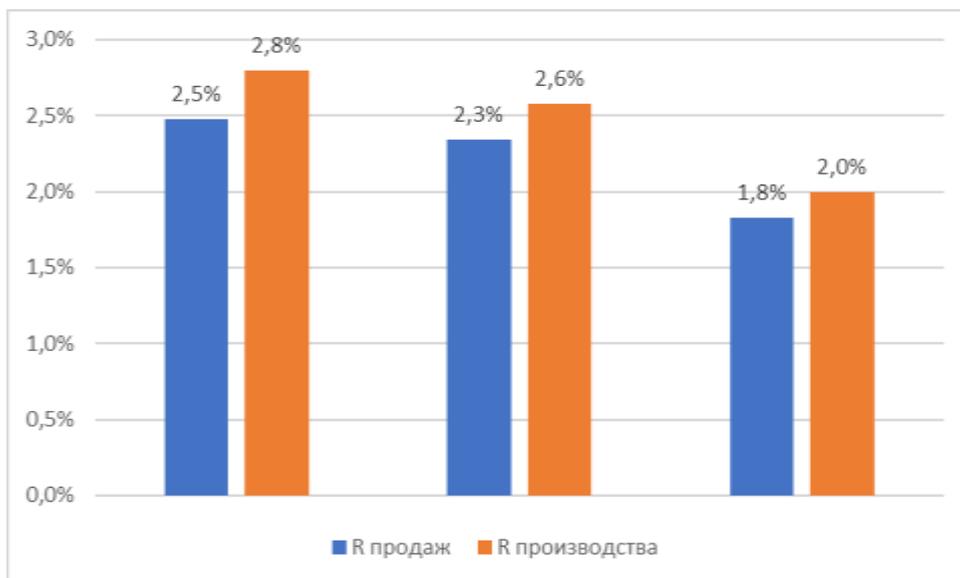


Рисунок 11 – Динамика показателей рентабельности ЗАО «АМС» - ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг., %

Из рисунка 11 видно, что показатель рентабельности в период анализа сокращается с 2,5% в 2014 году до 1,8% в 2019 году (рентабельность продаж); с 2014 года сокращалась с 2,8% до 2,0% (рентабельность

производства).

Таблица 7 – STEP- анализ внешних факторов макросреды

Факторы		Важность (весомость) фактора ( $\Sigma$ весов=1)	Сила влияния на организацию (по 10- бальной шкале)	Направ- ленность влияния («+»/ «-»)	ВЗВЕ- ШЕННАЯ ОЦЕНКА (3*4*5=6)
Социально-культурные	Демографический кризис в РФ с начала 90 – х годов	0,06	5	+	0,3
	Желание и возможность общества получать мед.помощь на современном уровне	0,09	7	+	0,63
	Квалифицированный персонал на рынке труда	0,06	5	-	-0,3
Технологические	Наличие автоматизированных систем (IC и др.)	0,085	3	+	0,255
	Большой потенциал инноваций	0,03	7	+	0,21
	Развитие технологий для производственных процессов предприятия	0,03	7	+	0,21
	Интернет	0,03	5	+	0,15
	Рост требований и изменения в ГОСТ, СНИП, СанПин и др.	0,03	6	+	0,18
Экономические	Повышение жизненного уровня населения	0,05	7	+	0,35
	Морально изношенные ЛПУ	0,09	3	+	0,27
	Ограниченное количество поставщиков	0,085	8	-	-0,68
	Развитие отрасли	0,05	5	+	0,25
Политические	Федеральные программы по модернизации здравоохранения	0,09	8	+	0,72
	Политическая стабильность (демократические преобразования в стране)	0,03	7	+	0,21
	Вхождение в ВТО	0,085	8	-	-0,68
	Обязательная сертификация (СРО, РУ)	0,05	5	-	-0,25
	Законодательство: ФЗ-44	0,085	8	-	-0,68

итого	1,0			
-------	-----	--	--	--

Таким образом, видно, что общий прогноз для рынка, в котором работает предприятие, положительный. Но также видно, что окружающая среда очень динамична.

#### Конкурентный анализ отрасли. Модель «пяти сил» Майкла Портера

На рынке создания комплексов чистых помещений наберется с десятков фирм, которые тесно конкурируют и являются главными действующими лицами в борьбе за потребителя. За последние 20 лет на этом рынке этими фирмами были выработаны свои правила игры, поэтому у новичков будут большие издержки на преодоление приверженности потребителей.

Государственные учреждения, как описывалось выше, представлены лечебно-профилактическими учреждениями. Эти учреждения находятся в ограниченных условиях. Регламентирует процесс государственных закупок ФЗ-44. Для предприятий-поставщиков данный вид торгов несет наибольший риск, т.к. в торгах участвуют несколько фирм, желающих продать свой товар на одних и тех же условиях. Только при наилучших предложениях цены и других критериев предприятие может получить заказ, то есть продать товар, что зачастую в условиях конкуренции зависит не только от нас.

Анализ кадрового состава предприятия предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Стабильность, повышение рентабельности, конкурентоспособность Общества, его производственный успех в решающей степени определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльности к организации и мотивацией к

высокопроизводительному труду.

Задачи по формированию, сохранению и развитию персонала отражены в локальных нормативных актах, действующих в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является среднесписочная численность персонала.

Среднесписочная численность работников по состоянию на 01.01.2021 составила 1476 человек, что на 5% меньше по сравнению с началом 2011 года. Это результат оптимизации трудовых ресурсов, модернизации технологических процессов и снижения численности работников пенсионного возраста (22% от числа уволенных).

Данные об изменении численности персонала за последние 3 года представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Изменение численности персонала

год	численность
2019	1476
2020	1392
2021	1302

Так же снижение численности персонала за последний год связана с сокращением штатного расписания.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала по половому признаку в динамике с 2019 года по 2021 год ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»

По половому признаку	Период					
	2019		2020		2021	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
мужчины	667	47%	664	47%	614	48%
женщины	746	53%	739	53%	677	52%

всего	1413	100%	1403	100%	1291	100%
-------	------	------	------	------	------	------

Из таблицы 9. видно, что большая часть персонала за 3 года - женщины. В 2019 году женщин 53% или 746 человек, в 2020 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 739, это связано с тем, что в 2020 году численность всего персонала сократилась на 10 человек. В 2021 году численность женщин составляет 52% или 677 человек, а мужчин 48% или 614 человек. Бухгалтерия организации - женский коллектив. Мужчины - руководители подразделений и водители.

Подробно рассмотрим половую структуру на рисунке 12.

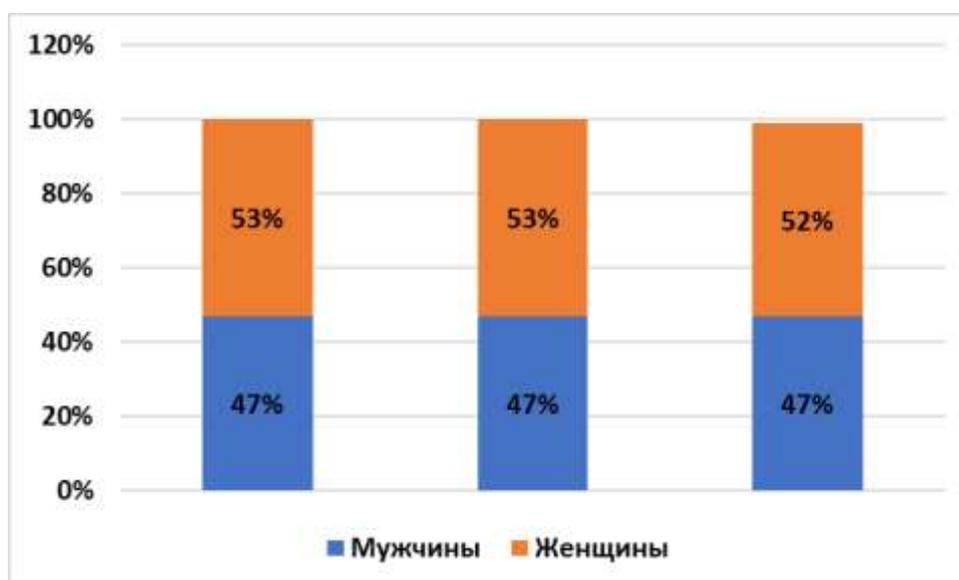


Рисунок 12 – Структура персонала по половому признаку предприятия ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в 2019-2021 гг., %

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по кадровому составу в таблице 10.

Таблица 10 – Профессиональная структура персонала и по уровню образования предприятия ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»

Категория	2019		2020		2021	
	Кол.	Кол..% в	Кол.	Кол..% в	Кол.	Кол..% в
Образование						

Сотрудник		колонке		колонке		колонке
Руководители	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46
Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15

Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44
Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;
- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

На рисунке 13 представлена организационная структура предприятия ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».

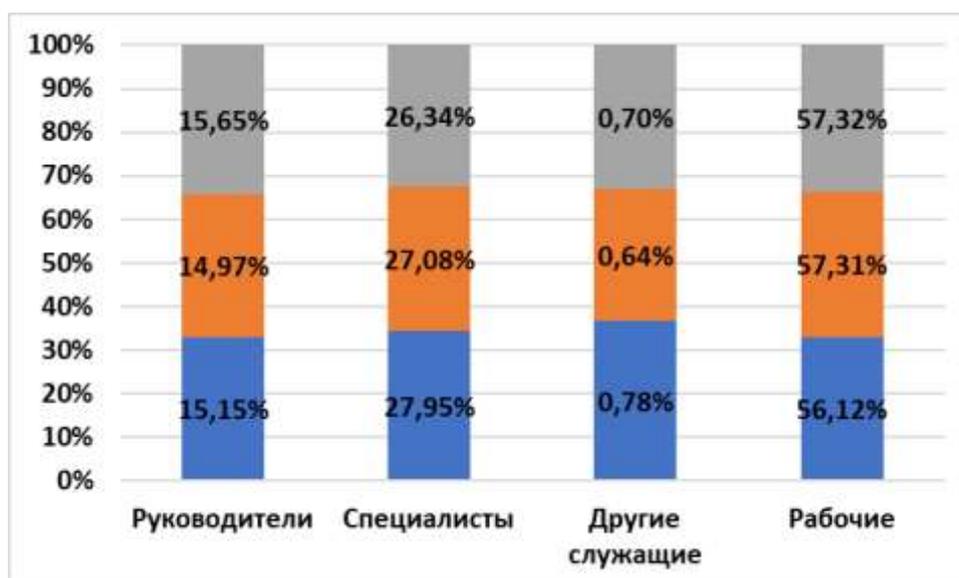


Рисунок 13 – Организационная структура персонала предприятия ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в 2019-2021 гг., %

В структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» работает. На протяжении 2019-2021 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 14 структуру персонала по уровню образования на предприятии ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».



Рисунок14 – Структура персонала по уровню образования ООО  
«АЗИМУТ-ГРУПП» в 2019-2021 гг., %

В 2021 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % - начальное профессиональное образование. При этом доля сотрудников со средне профессиональным и средне (полным) общим образованием имеет тенденции к снижению в 2021 г., предприятие будет способствовать этому и в последующие годы. Рассмотрим возрастную структуру персонала организации в таблице 11.

Таблица 11 – Возрастная структура персонала ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»

Возраст	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	118	8,35%	108	7,70%	75	5,81%
25-30	219	15,50%	230	16,39%	200	15,49%
31-35	149	10,54%	147	10,48%	147	11,39%
36-39	91	6,44%	99	7,06%	88	6,82%
40-49	266	18,83%	246	17,53%	233	18,05%
50-59	407	28,80%	395	28,15%	378	29,28%
60-65	130	9,20%	134	9,55%	116	8,99%
свыше 65	33	2,34%	44	3,14%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что наибольший процент работников находится в возрастном промежутке от 50 до 59 лет, что говорит о зрелом возрасте коллектива, работающем в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».

Около 30% работников - люди в возрасте от 50 до 59 лет, далее можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал предприятия нужно пополнять молодыми сотрудниками, так как молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение. Рассмотрим рисунок 15.

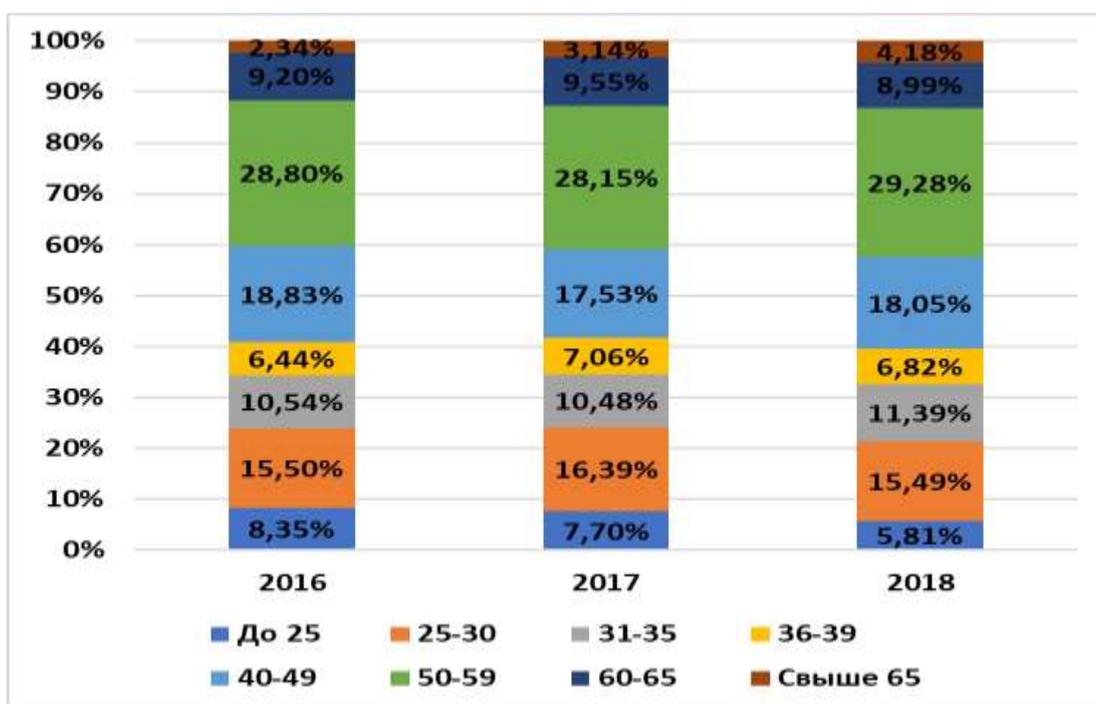


Рисунок 15 – Возрастная структура персонала ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в 2019-2021 гг., %

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы в динамике 2019-2021 гг.

Стаж работы	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%

	Б		Б		Б	
до 5 лет	105	7,43%	98	6,99%	102	7,90%
5-10.	593	41,97%	589	41,98%	529	40,98%
10-15.	216	15,29%	215	15,32%	199	15,41%
15-20	294	20,81%	298	21,24%	268	20,76%
20-25	147	10,40%	146	10,41%	139	10,77%
свыше 25	58	4,10%	57	4,06%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Анализ персонала предприятия по стажу лет (рисунок 16) показал, что большую долю работающих около 40% составляют люди, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет что, является весьма положительным фактором.

Более того на предприятии есть рабочие, которые проработали на данном предприятии боле 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

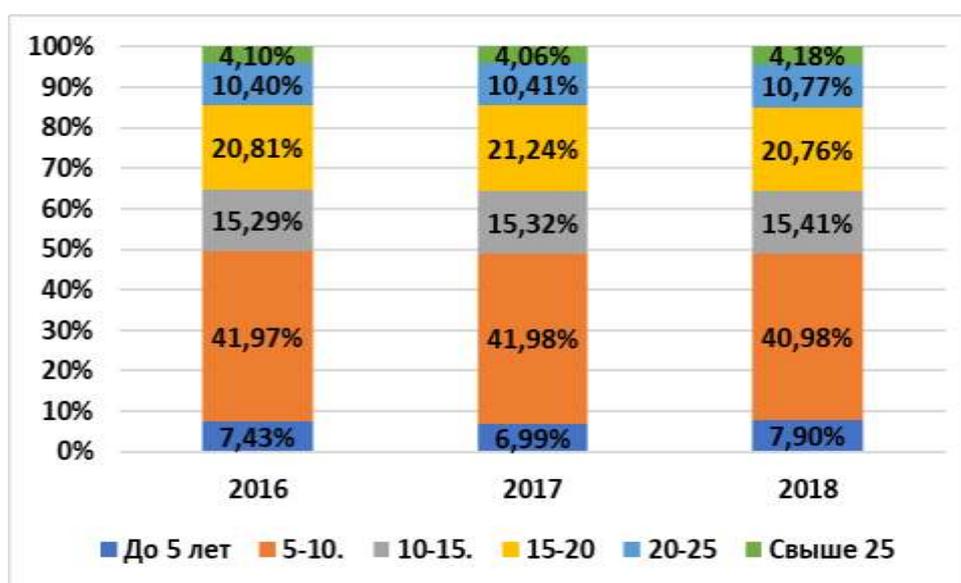


Рисунок 16 – Структура персонала по стажу работы в 2019-2021 гг., %

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будет рассмотрены аспекты эффективности действующей системы управления персоналом как элемента управления персоналом организации.

## **2.2. Анализ эффективности деятельности HR-службы в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»**

В организации всеми вопросами, связанными с управлением кадрами занимается управление персоналом ООО «АЗИМУТ-ГРУПП», так как организационная структура предусматривает отдельное структурное подразделение, занимающееся управлением персоналом.

Цели действующей системы управления персоналом в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»:

- a) Обеспечение компетентности персонала;
- b) Обеспечение укомплектованности персонала.

Основными задачами системы управления персоналом являются:

- a) Документальное оформление трудовых отношений;
- b) Постоянное повышение квалификации работников.

Функции системы управления персоналом:

1. Прогнозирование, планирование потребности и комплектование качественным и квалифицированным персоналом вакантные должности компании;
2. Разработка нормативно-методической документации по вопросам, комплектования, учета, движения и аттестации персонала;
3. Осуществление приема, перевода, увольнения, учета и оформления отпусков работников;
4. Организация и участие в работе по формированию резерва руководителей;
5. Централизованное ведение, учет и хранение личных дел, трудовых книжек работников;
6. Осуществление подбора и отбора работников на вакантные должности;
7. Ведение учета и предоставление отчетности по приему, переводу, увольнению и качественному составу персонала.

Директор ставит цели, а вместе с ними и делегирует полномочия каждому конкретному звену организации. В свою очередь, звенья организации принимают на себя обязательства по достижению этих целей и несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности.

В области управления персоналом директор выполняет следующие функции:

1) Оценивает работу менеджеров предприятия по отношению к установленным целям, вовлекает весь коллектив своего предприятия в процесс достижения ежемесячных плановых показателей, способствует и помогает достижению и выполнению менеджерами и членами команды целей и планов и улучшает общие результаты работы предприятия;

2) Составляет кадровые планы и обеспечивает эффективный поиск, отбор, адаптацию, ориентацию, удержание, обучение, оценку работы и развитие менеджеров и рядовых сотрудников своего предприятия, используя все инструменты и методы, принятые в компании.

В обязанности заместителя директора по персоналу входит:

1) Контролирует функции, связанные с мотивацией персонала. Контроль операционной деятельности своего предприятия, обеспечение соответствия всей необходимой отчетности управления рестораном с реальными достижениями и фактами (например, соответствие расписания с табелем и с ведомостью на зарплату);

2) Соблюдение и обеспечение максимального уровня охраны труда, внутренней безопасности и сохранности материальных ценностей в соответствии с основными принципами и процедурами ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»;

3) Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда всех категорий работников предприятия с целью дальнейшего повышения производительности и качества труда, эффективности производства

Специалисты отдела кадров выполняет следующие функции:

а) Обеспечивает соблюдение правил найма, перевода и увольнения сотрудников и карьерного роста членов команды предприятия, участвует в операционной деятельности своего предприятия, что включает максимальное увеличение продаж, прибыли и производительности, внедрение маркетинговых программ, соблюдение стандартов компании для удовлетворения потребностей посетителей;

б) Соблюдает нормы Трудового Законодательства РФ.

Деятельность региональных подразделений курирует тренинг-менеджер.

Тренинг-менеджер обеспечивает функцию, связанную с обучением и развитием персонала. Занимается организацией различных тренингов, семинаров по технике продаж, психологии потребителя и пр., проводит сертификацию директоров и заместителей директора, разрабатывает программы обучения членов команды, мотивационные календари.

Расстановка кадров — важнейший элемент системы управления персоналом базы исследования. От того, насколько каждый из соискателей или сотрудников соответствуют требованиям должности, зависит эффективность работы ООО «АЗИМУТ-ГРУПП». В статье расскажем про основные принципы расстановки кадров в организации.

– 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.

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в главе 1 выпускной квалификационной работы. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные

данные для анализа движения персонала.

В таблице 14 представлена динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг.

Таблица 14 – Динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2019	2020	2021
Принято новых сотрудников	5	28	10
Уволено	26	7	10
Всего	85	64	85

Из таблицы 14 видно, что в период 2019 – 2020 годы численность работников менялась: в 2020 году вывели из штата в связи с падением планов производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до 64 человек. В 2021 году вырос объем планируемого производства чистых помещений, что вынудило предприятие наращивать численность и принять на работу ранее выведенную рабочую смену. Это привело к росту численного состава до 85 человек.

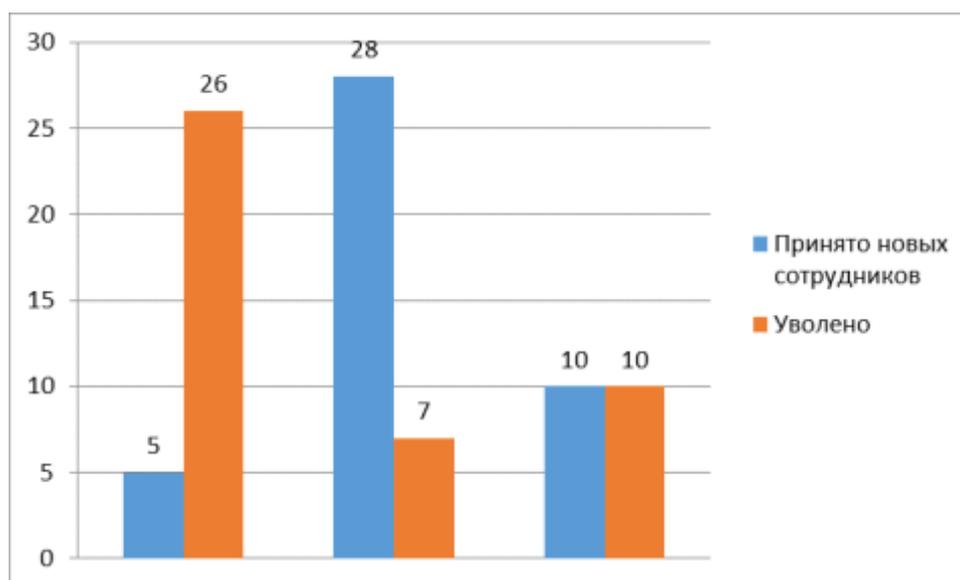


Рисунок 17 – Динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг., чел.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин

увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 12 представлены основные причины увольнения сотрудников ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг.

Таблица 12 – Основные причины увольнения сотрудников ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг., чел.

Причина увольнения	Период анализа		
	2019	2020	2021
Найдена более оплачиваемая работа	2	5	4
Найдена работа с более комфортными условиями труда	1	2	1
За нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Уход на пенсию	1	0	3
По инициативе работодателя (сокращение)	20	0	0
Всего	26	7	10

Из таблицы 12 видно, что основной причиной увольнения в 2019 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты. По причине неудовлетворенности в оплате труда текучесть достаточно сильная. Так по этой причине уволилось в 2019 году 2 человека, а в 2020 году уже 5 человек. В 2021 году данный показатель снизился и составил 4 человека. Следующим по числу уволенных были недовольные условиями труда.

За нарушение трудовой дисциплины в монтажном цехе в период анализа было уволено: 2 человека в 2019 году и 2 человека в 2021 году. На рисунке 18 представлена структура основных причин увольнения сотрудников ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг.

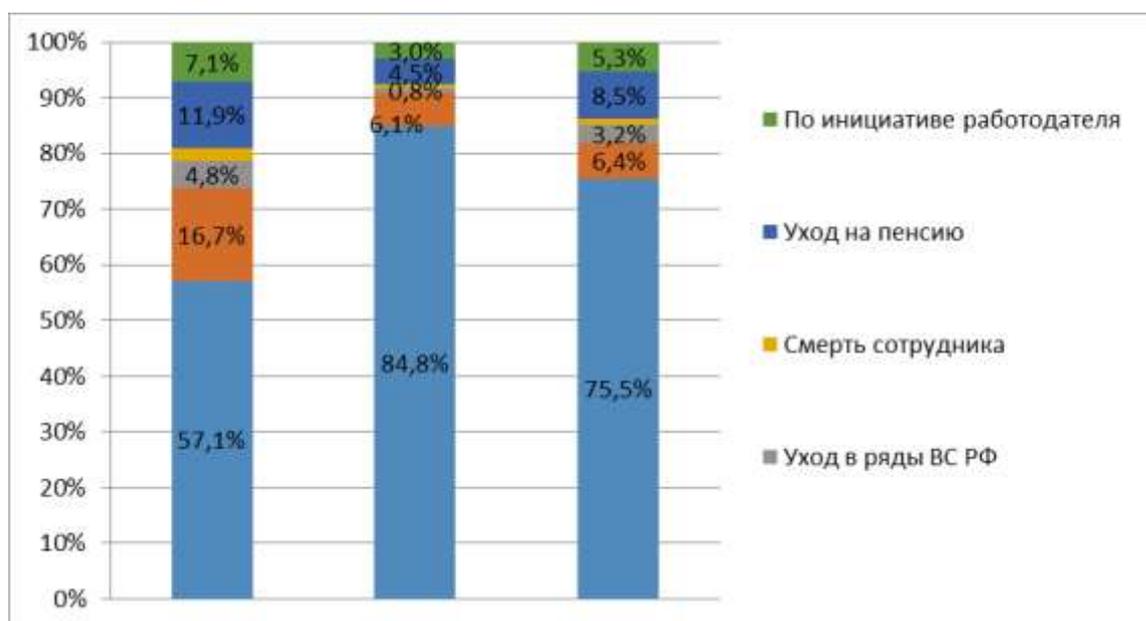


Рисунок 18. Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 – 2021 гг., %

Показатели динамика персонала предприятия представлены в таблице 13. Коэффициент оборота по приему в 2019 году составлял 5,9%. А в 2020 году 43,8%. В 2021 году данный показатель составил уже 11,8%. Коэффициент оборота по выбытию в 2019 году составил 30,6%, что объясняется сокращение 20 человек в связи с падением уровня объема производства. В 2020 году данный показатель снизился 10,9%, а в 2021 году составил 18,8%. Коэффициент текучести персонала в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 -2021 гг. снижалась (с 30,6% в 2019 году до 11,8% в 2021 году), но остается недопустимо высокой для производственного предприятия. Коэффициент уровня трудовой дисциплины составляет стабильную величину равную в 2019 и в 2021 году 2,4%.

Таблица 13 – Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2019 -2021 гг., %

Показатель	2019	2020	2021
Коэффициент оборота по приему	5,9%	43,8%	11,8%
Коэффициент оборота по выбытию	30,6%	10,9%	11,8%

Коэффициент общего оборота	36,5%	54,7%	23,5%
Коэффициент текучести персонала	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент постоянства персонала	69,4%	89,1%	88,2%
Уровень трудовой дисциплины	2,4%	0,0%	2,4%

На предприятии действует коллективный договор, в котором расширен спектр социальных гарантий для работников. К таким социальным гарантиям можно отнести: предоставление дополнительных отпусков, не установленных Трудовым кодексом РФ, дополнительные пособия при рождении ребенка и по уходу за ним, льготные путевки в санатории, выплата пособий при уходе на пенсию, предоставление сокращенного рабочего дня беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, выплата материальной помощи, предоставление возможности выбора месяцев для исчисления заработной платы за время ежегодного отпуска и другие.

В основном на предприятии применяется сдельно – премиальная система оплаты труда.

Анализ организации оплаты труда и мотивации.

Оплата труда на исследуемом предприятии полностью «белая». Все страховые взносы уплачиваются в полном объеме. Оплата труда состоит из 3 – х частей:

- Оклад (исходя из сложности труда).
- Доплата за районный коэффициент.
- Премия (исходя из величины заказов и продаж).

Рассмотрим величину оплаты труда в период анализа 2020 – 2021 гг. и представим результаты анализа в таблицу 14.

Как видно из таблицы 14 заработная плата на исследуемом предприятии выше чем в среднем по городу Миасс, однако сложность выполняемой работы и высокие требования к квалификации приводят к тому, что есть риск ухода высококвалифицированных сотрудникам к

многочисленным конкурентам на территории страны.

Таблица 14 – Динамика заработной платы сотрудников ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2020 – 2021 гг., руб.

Категория сотрудников	Период анализа			Отклонение	
	2020	2021	2021	2021/2020	2021/2021
Руководители	58741	59874	68450	101,93%	114,32%
Специалисты	45820	49850	52140	108,80%	104,59%
Вспомогательный и хозяйственный персонал (охрана, хоз. персонал)	22450	24580	23650	109,49%	96,22%

В результате проведенного анализа были выявлены следующие недостатки системы:

1. Неудовлетворенность сотрудниками организации системой стимулирования по различным причинам, зависящим от категории персонала.

2. Организация недостаточно в полной мере использует трудовой потенциал персонала (дублирование функций).

3. Система стимулирования используется недостаточно широко - не побуждает достигать личных успехов, преследовать цели компании.

4. Отсутствие доплат за переработку и срочность.

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы относительно эффективности действующей системы управления персоналом в рамках системы управления персоналом ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»:

1. В условиях крупного промышленного предприятия в кадровой службе отсутствуют специалисты-подборщики персонала, основной работой которых стал бы профессиональный подбор специалистов узкой

квалификации.

2. Для сотрудников кадровой службы отсутствуют утвержденные критерии эффективного контракта (KPI), позволяющие оценивать эффективность работы по управлению персоналом.

3. Расстановка кадров в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» должна осуществляться не только с учетом квалификации и профессии работников, но и с учетом их психофизиологических качеств.

4. При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой, что приводило к росту текучести кадров и снижению удовлетворённости трудом.

Указанные проблемы оценки эффективности управления персоналом продиктовали необходимость разработки мероприятий по пересмотру критериев эффективности данной работы в системе управления персоналом ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».

### **2.3. Апробация компетентностного подхода в процессе деятельности HR-службы в условиях ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» и анализ полученных результатов**

В ходе проведенного анализа были выявлены проблемы в процессе управления персоналом, обоснование которых подробно рассмотрено в предыдущем параграфе исследования.

На основе анализа организационно-экономических показателей, представленных в второй главе данной работы можно заметить, что с каждым годом повышается текучесть кадров.

Согласно анонимному опроснику, который предлагается заполнить каждому увольняющемуся сотруднику, можно заметить, что причиной увольнения, в основном, является плохая система обучения

Так же, поскольку численность персонала более ста человек, организации необходим один специалист по работе с кадрами. А в организации кадровой работой занимается менеджер.

Единственной причиной данных проблем является отсутствие четкой системы управления персоналом на основе адекватных критериев эффективности данной работы.

Для решения выявленных проблем и устранения их причин, рекомендуется разработать и внедрить следующие мероприятия:

- 1) Разработать КРІ (критерии эффективности) специалиста по управлению персоналом.
- 2) Сформировать перечень КРІ (критериев эффективности) для оценки качества работы с персоналом.
- 3) Разработать оценочный лист компетенций специалиста по управлению персоналом.
- 4) Разработать регламент подбора и адаптации персонала.
- 5) Сформировать положение о подборе персонала.

Это облегчит работу менеджеров предприятия, они будут заниматься

своими непосредственными обязанностями в той или иной области, а также процесс подбора будет проводиться квалифицированным специалистом.

Далее рассмотрим более подробно каждое предложенное мероприятие.

Для оптимизации процесса управления персоналом предлагается нанять специалиста по управлению персоналом. Данный шаг позволит перераспределить функции между менеджерами предприятия и разгрузить их, поскольку они тратят время на работу с персоналом в ущерб своим основным обязанностям.

Таким образом, с появлением дополнительного специалиста по управлению персоналом появится возможность уделить особое внимание процессу управления персоналом.

Для более наглядного представления, рассмотрим основные обязанности нового специалиста по управлению персоналом (рисунок 19).



Рисунок 19 – Функциональные обязанности нового специалиста по управлению персоналом

На рисунке 19 можно увидеть, что функциональные обязанности потенциального специалиста по управлению персоналом будут направлены на оптимизацию процесса управления персоналом.

Помимо простого учета личного состава сотрудников, добавятся важные функции, которые отсутствовали у менеджеров предприятия. Рассмотрим более подробно каждую функцию.

Собеседование при приеме на работу имеет огромное значение в процессе управления персоналом. Суть этой процедуры заключается в отборе подходящих для работы людей, на основе непредвзятых общепринятых критериев в организации.

На рисунке 20 показаны основные цели собеседования.

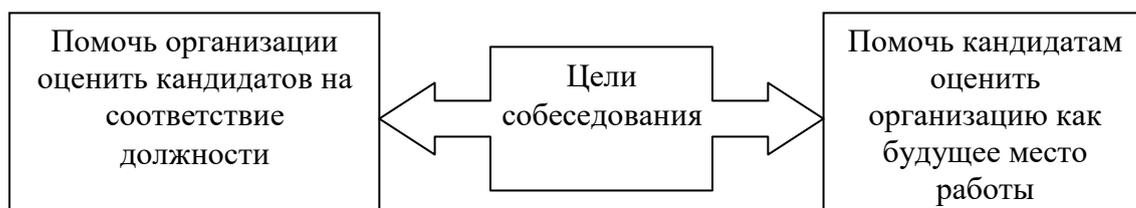


Рисунок 20 – Основные цели проведения собеседования в организации

Итак, проведение собеседования грамотным и опытным специалистом по управлению персоналом позволит улучшить процедуру управления персоналом, выявить все личностные характеристики потенциального работника и оценить, в какой степени тот или иной кандидат подходит для работы.

Разработка положения о управлении персоналом является одним из предложенных мероприятий, а также обязанностью нового специалиста.

В этом положении будет отражена общая схема управления персоналом, в которой будут указаны этапы подбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и, конечно, сроки исполнения.

Примерную структуру можно увидеть на рисунке 21.

Для управления персоналом в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» предлагается не отходить от многоступенчатого подхода, описанного во второй главе данной работы.

Для повышения эффективности процедуры управления персоналом разработан алгоритм, который представлен в таблице 15.



Рисунок 21 – Структура Предлагаемого положения о управлении персоналом

Таблица 15 – Предлагаемый алгоритм управления персоналом

№ п/п	Сущность этапа управления персоналом компании	Документы	Исполнитель	Сроки исполнения
1	На каждую вакантную должность необходимо составить заявку на подбор персонала, включающую в себя наименование должности, заработную плату, требования;	Заявка на подбор персонала	Директор, специалист по кадрам	первые 2-3 дня с момента освобождения вакансии

2	Оценка внешних и внутренних источников управления персоналом, написание объявления о появлении вакантной должности.	Объявления на сайтах по поиску работы, заявка в кадровое агентство	Специалист по кадрам	Объявление должно быть составлено в течение 3-х дней с того момента, когда была подана заявка на подбор персонала
3	Проведение оценки резюме, которые поступают в организацию, отбор претендентов, которые наиболее подходят по критериям	Резюме	Специалист по кадрам	В зависимости от срочности и быстроты закрытия вакансии
4	Проведение собеседования	Заявка на подбор персонала, анкета и резюме	Специалист по кадрам	
5	Собеседование с руководителем	Анкета и резюме	Директор, заместитель директора	
6	Проведение психологических тестирований, решение профессиональных задач	Бланки для проведения тестирований	Специалист по кадрам	2-3 дня
7	Принятие решения о приеме на работу самого подходящего кандидата	Приказ о приеме на работу	Директор, заместитель директора	2-3 дня
8	Получение медицинского заключения работника, заключение с ним трудового договора.	Медицинское заключение, Трудовой договор	Специалист по кадрам	Не больше двух недель

Еще одним мероприятием, позволяющим устранить проблему управления персоналом, связанную с текучестью, является обучение тренеров. Это необходимо для того, чтобы один тренер был занят непосредственно одним-двумя стажерами, что позволит сосредоточить

внимание на процессе обучения, сформировать положительное впечатление о работе у кандидатов. Благодаря этому снизится текучесть кадров. Организация планирует обучить еще 5 тренеров. Сущность обучения состоит в прохождении теоретического курса в корпоративной электронной системе, а также закрепление знаний на практике под наблюдением менеджера. Обучение, как правило, проводится непосредственно на рабочем месте.

В монтажном отделе, как и во всем предприятии в целом ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» существует четко определенное видение своего будущего, а также миссия компании, определяющая причину его настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована стратегическая цель – разработка детальной системы оплаты труда персонала по критериям результативности, а также определена основная стратегия по достижению данной цели – реализация усовершенствованной системы оплаты труда для повышения мотивации сотрудников на увеличение объемов продаж.

Цель проекта новой системы оплаты труда - создание дифференцированного и индивидуального подхода в оплате труда работников исследуемого хозяйствующего субъекта монтажного отдела ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в зависимости от:

- бесперебойность производства чистых помещений;
- соответствие монтируемых чистых помещений требованиям заказчика;
- выполнение плановых заданий по выпуску продукции за определенный период времени

Разработанная и предлагаемая для внедрения система оплаты труда графически представлена на рисунке 22.

При разработке системы оплаты труда по ключевым показателям эффективности произошли следующие изменения в существующей системе оплаты труда:

Введены вилки окладов для каждой должности; при этом произведена

оценка и ранжирование должностей, пересмотр окладов в соответствии со среднерыночными уровнями оплаты труда по региону.

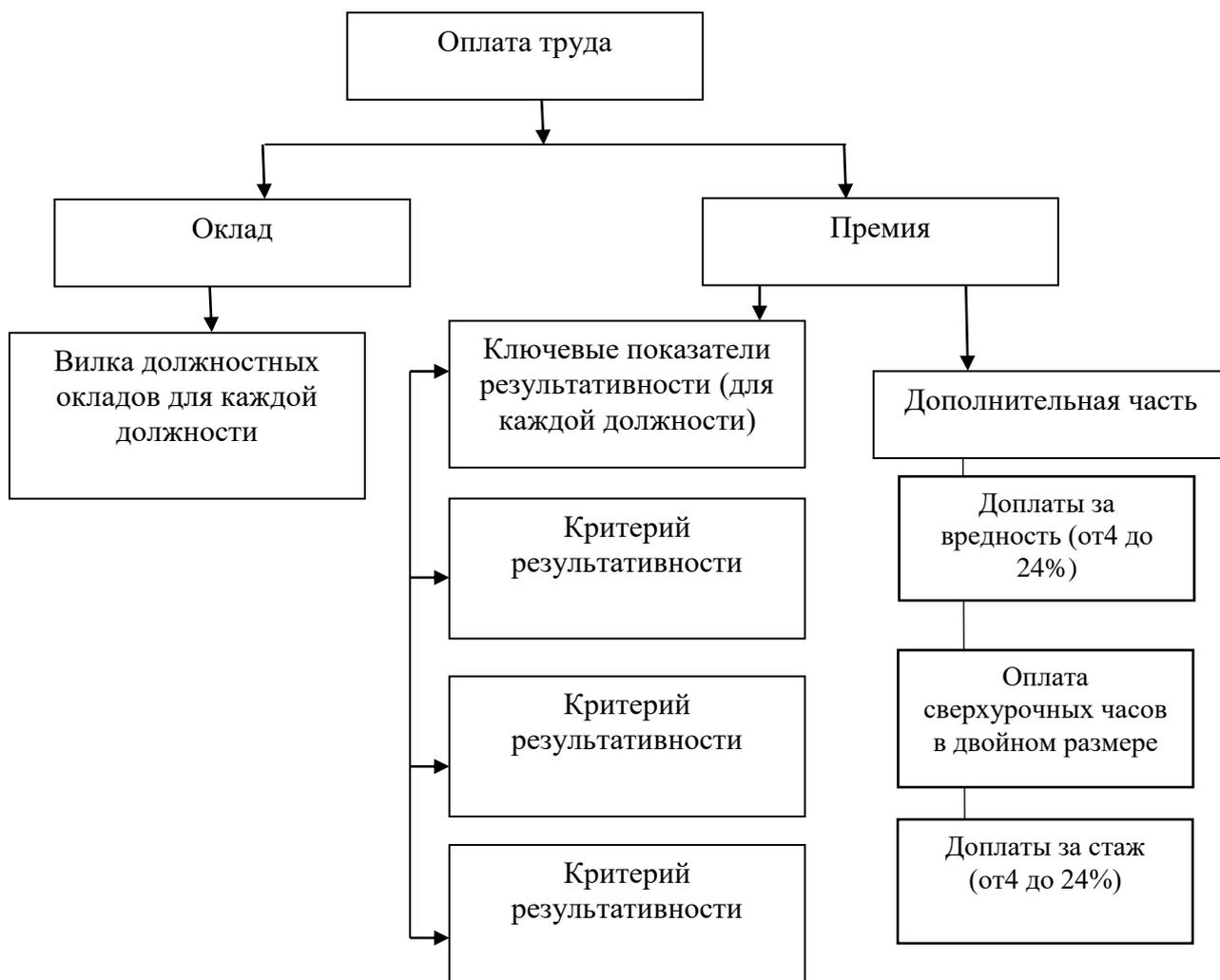


Рисунок 22 – Разработанная система оплаты труда для коллектива монтажного отдела ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»

Базовый уровень переменной части устанавливается в процентном соотношении к основной части оплаты труда на основе критериев результативности индивидуально для каждой должности. Ключевые показатели эффективности определяются с учетом их значения в повышении эффективности работы предприятия и с учетом конкретных задач, стоящих перед каждым структурным подразделением.

В качестве критериев результативности предлагается использовать:

- Бесперебойная работа 24/7 всего производственного комплекса.

– Соответствие монтируемых чистых помещений требуемому уровню.

– Выполнение плановых заданий по монтажу чистых помещений за определенный период времени.

Дополнительная переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника. Основания начисления дополнительной переменной части заработной платы:

- выполнение срочных работ;
- выполнение работы раньше установленного срока;
- сложность выполнения поставленной задачи;
- высокие показатели в работе;
- выполнение индивидуальных дополнительных заданий;
- предложения по улучшению качества;
- высокое качество выполнения порученной работы;
- творческий подход, инициативность;
- большой личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием;
- инновативность в работе.

Безусловно, не только образование и развитие сотрудников обуславливает повышение стабильности персонала, оно, скорее, косвенно влияет на различные признаки, но в любом случае нужно знать, есть ли положительная динамика от обучения и не напрасно ли тратятся время и деньги на выполнение внутрифирменного обучения.

Предлагается следующий проект стоимости обучения, который представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Проект стоимости мероприятий по обучению персонала

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым	Средняя стоимость в расчете на 1	Общая стоимость обучения,
--------------------------	----------------------------	----------------------------------	---------------------------

	необходимо обучение, чел.	человека, руб.	руб.
Нетехническое обучение	42	2200	92400
Проведение обязательной сертификации бухгалтеров	3	23000	69000
Усилить программу адаптации и обучения молодых специалистов	12	18500	222000
Итого	-	-	383400

Стоимость организационных мероприятий рассчитывается, отталкиваясь от стоимости труда задействованных специалистов и затрат на материально-техническое обеспечение. Затраты по организационным мероприятиям за год составят 312000 руб. Общая сумма затрат на реализацию проекта составит 1527000 руб.

Таблица 17 – Планируемые затраты на оценку и аттестацию персонала монтажного отдела ООО «АЗИМУТ-ГРУПП».

Вид затрат	Сумма затрат, руб.
Организационные затраты по созданию анкетных данных для осуществления оценки профессиональных знаний	5 000
Организационные затраты по созданию тестов на оценку личностных качеств	5 000
Осуществления проведения оценки профессиональных знаний	8 000
Осуществления проведения оценки	8 000

личностных качеств	
Итого затрат:	26000
Итого за год:	312000

Присутствие положительного экономического эффекта разрешает утверждать, что проект представляется эффективным. Проведем расчет экономической эффективности в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет экономической эффективности проекта, руб.

Показатели	Годы реализации проекта		
	2022	2023	2024
Проектные мероприятия			
Разработка документации и организационные мероприятия	3120	2500	2000
Стоимость обучения	23000	18000	12000
Экономия средств			
Удержание и привлечение покупателей чистых помещений	12500	16800	26000
Снижение текучести кадров	9000	-	-
Повышение качества работ	6500	7200	7800
Экономия средств за счет бюджетирования и более полного выявления потребностей	-	3000	3000
Экономическая эффективность проекта	1880	6500	22800

Затраты по организационным мероприятиям после первого года осуществления проекта уменьшатся, т.к. основные документы будут уже разработаны и введены в действие, понадобится лишь текущий контроль за осуществлением планов и внесение поправок.

Планируется, что бюджетирование обучения разрешит уменьшить расходы на обучение за счет наиболее глубокого обнаружения надобностей в обучении и результативного планирования. Расчет экономического эффекта проекта на три года приведен в таблице 19.

Затраты по мероприятиям определены исходя из затрат рабочей силы и расходов на материально-техническое обеспечение.

Таблица 19 – Программа организации обучения персонала

Наименование операций	Исполнители	Затраты руб. в год	Необходимая информация
разработка контроля следования политики субсидирования обучения	Директор предприятия	45000	Политика обучения организации
предоставление списков сотрудников, переданных на обучение	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
Проведение анализа стоимости семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации	Начальник отдела кадров	26000	инструкция
проведение анализа в потребности в обучения	Начальник отдела кадров	22000	инструкция
составление и контроль плана по обучению	Начальник отдела кадров	38000	инструкция
оформление заявок на обучение	начальники подразделений, сотрудники	17000	инструкция
предоставление данных по интересующим семинарам	Начальник отдела кадров	18000	приказ
составление и контроль	Начальник	36000	приказ

бюджета на обучение	отдела кадров, начальники подразделений		
учет ученических договоров	Начальник отдела кадров	42000	инструкция
ведение базы по учету прохождения обучения	Начальник отдела кадров	26000	инструкция

подготовка и утверждение бюджета и плана на обучение	Начальник отдела кадров, начальники подразделений	48000	инструкция
ИТОГО расходы		344000	

План-график внедрения проекта и программа организации обучения персонала согласованы с начальником отдела кадров и Директором исследуемого предприятия.

Суммарный экономический эффект от проведения всех предложенных мероприятий составит:

$$1880+6500+22800 = 31180 \text{ руб.}$$

На основании полученного экономического эффекта от внедрения можно рассчитать показатель "возврата на вложенный капитал" (ROI):

$$ROI = (85800-60620) / 606,2 * 100\% = 41,54\%.$$

Таким образом, на каждые 31180 руб., затраченные на реализацию мероприятий, предприятие получит 41,54 руб. дополнительной прибыли.

Далее представим некоторые обоснования и расчеты экономических показателей от реализации предложенных мероприятий.

Для ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» приоритетом являются характерная и основательная форма индивидуальной карьерной политики. Это возможно достичь, если пользоваться системой и механизмами управления карьерой сотрудников предприятия. Они призваны гарантировать и обуславливать

предопределение карьеры сотрудников предприятия исключительно степенью профессионализма, персональными особенностями и результатами работы. Это те требования, которые имеют большое значение, при принятии на работу нового сотрудника, его ценность для предприятия, общества и страны в целом.

Проектировать и контролировать деловую карьеру означает, что с момента принятия нового сотрудника на предприятие и до его предполагаемого выбытия с места работы необходимо сформировать плавное горизонтальное и вертикальное передвижение работника по карьерной лестнице. Сотрудник должен быть в курсе не только своих перспектив на краткосрочное и долгосрочное время, но и то, каких уровней он должен достичь, чтобы намереваться на продвижение по службе.

Присутствие эффективной и хорошо обдуманной структуры должностей ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» - является необходимым условием и важнейшим фактором осуществления технологии регулирования карьерой. Они управляют формальным карьерным пространством, в котором случаются перемены в должностном статусе работника, нарастает потребность в новых квалификациях и специальностях, аккумулируются профессиональное умение и возможности работников.

Преследуя цель более результативного управления персоналом роль отдела кадров ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» должна быть модифицирована, прежде всего, повышен его статус. Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности, что наглядно показано на рисунке 23.



Рисунок 23 – Влияние оптимизации деловой карьеры на результаты работы

Система управления карьерой в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» должна обеспечивать формирование наиболее оптимальных типовых схем карьерного движения, их открытости для ознакомления, условий продвижения, материального и морального вознаграждения. Кроме того, рекомендуется предусмотреть в системе управления должностной карьерой и персональную ответственность отдела кадров за создание и поддержание безупречной репутации организации и в целом авторитета предприятия при нарушении установленных процедур и правил управления карьерой.

Отсюда следует, что важное условие управления карьерой персонала является наличие квалифицированных работников отдела кадров, которые должны хорошо знать сущность этой кадровой политики. Основной упор в кадровой политике должен быть направлен на формирование хорошо подготовленного ресурса потенциальных работников на руководящие должности ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в кратчайшее время изучить новый фронт работы и гарантировать результативное решение внутрифирменных задач. При всем этом акцент необходимо сделать на формирование ресурсов

не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне обусловленного типа и уровня знаний с учетом инновационных подходов к организации трудовой деятельности.

Наличие кадрового резерва в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» позволит заранее (по практически обоснованной программе) подготовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Подготовка кадрового резерва ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» - это живая организаторская работа, суть которой должна состоять в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя. В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки.

Должны планироваться мероприятия, которые будут осуществляться в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата на руководящую должность, занесенного в резервные списки. При этом четко должны определяться виды, формы, сроки и специализация обучения кандидата.

Весьма эффективной формой подготовки кадровых резервов является стажировка. Она позволяет закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, которые были получены в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков.

Но, тем не менее, в условиях преобразования общественности, пока не отлажена система ее исполнения, не выработана методология оценки ее эффективности, не определены источники, из которых она будет финансирована. Было бы весьма разумно сформировать систему организации и проведения стажировок на фирме, заранее определить сроки и место где они будут проведены. Проведение регулярных стажировок предопределяет решение методических, организационных и материально-бытовых вопросов. Следует создать нужные нормативно-правовые документы, создать материальные условия для формирования и развития института стажировки.

Весьма важным аспектом в управлении процессом создания и управления кадровым резервом ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» играют гласность и коллегиальность. Целесообразно оглашение списков кандидатов в резерв, создание возможности каждому сотруднику высказать свои замечания и предложения по кандидатурам. При этом необходимо наличие обратной связи, т.е. учет мнения кандидатов в резерв, способствует дальнейшему укреплению и развитию необходимо учитывать коэффициент резерва - число кандидатур, включенных в резерв в расчете на каждую должность. Это должно определяться, исходя из конкретных условий и возможностей предприятия. Вместе с тем на каждую руководящую должность целесообразно иметь как минимум две-три кандидатуры независимо от качества деятельности работающего на ней руководителя.

При формировании и использовании кадрового резерва ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» необходимо сделать управляемыми два фактора: время нахождения в резерве и назначения на должность. Причем работа с кандидатами, выдвинутыми в резерв, должна вестись индивидуально, с учетом личных возможностей и профессиональных способностей человека.

Таким образом, все это свидетельствует о том, что нужна четкая регламентация общего срока пребывания в резерве по каждому отдельному кандидату.

Для повышения эффективности работы ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»

мною разработан план организационно-технических мероприятий по совершенствованию работы с персоналом предприятия на 2022-2024 годы, который представлен в таблице 20.

Таблица 20 – План организационно-технических мероприятий по повышению стабильности коллектива

Раздел	Содержание мероприятий	Основные результаты
Совершенствование структуры	Оптимизация численности персонала, вертикальных и горизонтальных связей	Новая рациональная организационная структура управления Новое штатное расписание
Система отбора персонала	Определение потребности в кадрах	Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции Форма анкеты для получения первичной информации о кандидатах
	Выработка критериев для отбора кадров Разработка процедур отбора	
Адаптация работников	Методы отбора, формы регистрации работы (журналы, бланки), контроль	Справочник для работников Рекомендации по реализации процедуры введения новых работников Программа по закреплению кадров Положение о порядке и организации работы по адаптации новичков, поступивших на работу в
	Подготовка правил поведения, содержащих информацию об ООО, стандартах и культуре поведения Программа введения работников в организацию	

		ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»
Обучение персонала	Разработка программ обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на выдвижение	Планы и программы обучения по направлениям (численность, сроки, виды обучения, оплата и пр.) Оценка эффективности обучения
Оценка результатов работы персонала	Разработка стандартов деятельности работников Разработка процедур аттестации и оценки персонала	Анализ выполнения стандартов Положение о проведении аттестации Формы и бланки по аттестации Формы индивидуальных отчетов
Система стимулирования	Проведение опросов по вопросам отношения к своей работе Разработка Положения о премировании Создание фонда экономического стимулирования	<i>Результаты проведенных опросов</i> Формы морального стимулирования Формы, методы оценки показателей для материального поощрения Фонд планового и разового премирования персонала
Повышение сотрудничества	Практика торжественного награждения отличившихся Празднование знаменательных дат	<i>Планы торжественных мероприятий</i> Информационные материалы о результатах работы

В настоящее время наибольшую возможность применения компьютерных средств и автоматизации должны иметь кадровые технологии оценки, отбора, подбора, тестирования персонала. Достаточное компьютерное и программное обеспечение должны получить всевозможные тесты, способствующие оценке профессионализма персонала. Автоматизация кадровых процессов и кадровых технологий в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» позволит:

- обеспечить оперативное получение объективной информации о состоянии и тенденциях развития деловых и личностных характеристик персонала ООО «АЗИМУТ-ГРУПП»

- своевременно выработать и принять необходимые управленческие решения в практике работы с персоналом;

- определить и применять адекватные состоянию кадровых процессов кадровые технологии, которые приведут к необходимому результату работы предприятия.

Основываясь на предыдущем анализе, можно утверждать, что основными проблемами повышения эффективности работы кадровой службы и обеспечения качественного состава работников предприятия являются следующие:

Пути решения поставленных проблем

1. Проблема, уменьшение значения службы кадров.

Способы решения - изменение положения фирмы, влияния, компетенции и надежности службы кадров внутри фирмы.

2. Проблема, небольшое координационное и нормативно-правовое регулирование работы отдела кадров.

Способы решения - формирование стандартных форм документов (приказов, договоров, графиков, анкет, справок и др.), формирование положений о службах и должностные инструкции, создание регламента работы.

3. Проблема, недостаток инструментов ответственности и мониторинга в области кадровых постановлений.

Способы решения - формирование совета по кадровой стратегии, построение организационно-экономических процедур по работе с трудовым коллективом, подготовка и проведение аттестации.

4. Проблема, недостаток организации обеспечения кадровой стратегии

Способы решения - утверждение планов работы Совета по кадровой политике, разработка методики анализа кадровой ситуации, подготовка методических рекомендаций по работе кадровых служб.

5. Проблема, несовершенство и неудовлетворительность системы найма и отбора сотрудников.

Способы решения - создание профессиональных и психологических моделей должностей, подбор методик профессионально-психологической диагностики по группам должностей, формирование информационной базы данных о выпускниках учебных заведений, осуществление мониторинга карьеры выпускников.

6. Проблема, низкий уровень профессиональной компетенции и повышения мастерства.

Способы решения - подготовка и реализация мероприятий по подготовке кадров, проведение дистанционного обучения, разработка образовательных программ для самостоятельной подготовки служащих, объединение стажировок и семинаров в единый процесс повышения квалификации, создание банка данных учебных заведений по подготовке и повышению квалификации, разработка и размещение в учебных заведениях заказов по обучению, мониторинг и анализ эффективности переподготовки и повышения квалификации

7. Проблема, малоэффективная система стимулирования труда и социально-правовой защиты сотрудников.

Способы решения - анализ индивидуальных затрат труда и их влияния

на результаты стимулирования, проведение опроса для выявления отношения к системе стимулирования, совершенствование системы оплаты труда.

8. Проблема, неудовлетворительная работа с резервом, планирование карьеры.

Способы решения - Проведение открытого конкурса в резерв, разработка системы подготовки резерва, организация обучения и стажировки резерва, составление планов карьеры на основе замещения должностей сотрудников, уходящих на пенсию.

Реализация предлагаемых мер по нашему прогнозу приведет к двукратному сокращению текучести персонала в прогнозном 2020 году (рисунок 24).

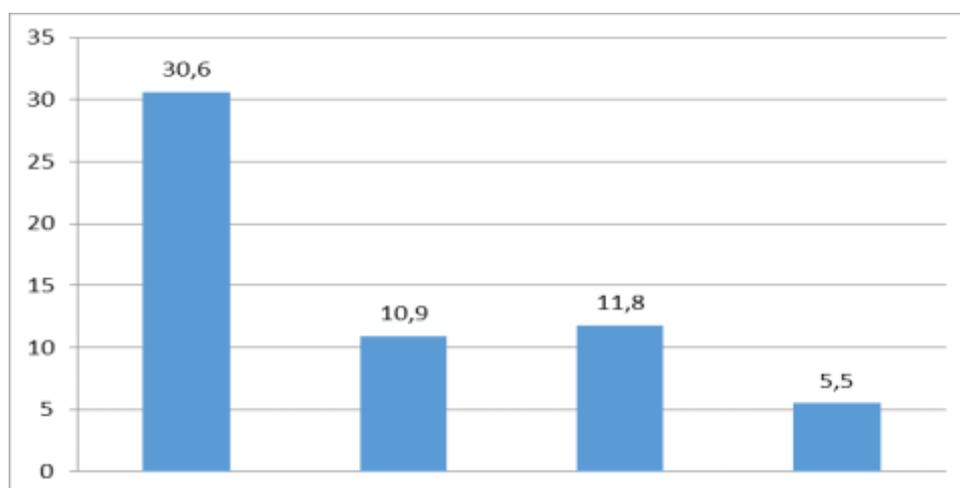


Рисунок 24 – Динамика коэффициента текучести персонала ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» в период 2021 – 2022 (прогноз), %

На основе изучения результатов внедрения компетентного подхода при осуществлении управления персоналом в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» нами проведен прогнозный анализ предложенных критериев эффективности данной управленческой подсистемы управления персоналом (таблица 21).

Таблица 21 – Динамика предложенных критериев эффективности управления персоналом на основе компетентного подхода

Критерий эффективности	2021	Прогноз
Коэффициент закрываемости	0,68	0,82

Стоимость подбора, общая, руб.	965320 руб.	874120 руб.
Удельная стоимость подбора, руб.	12630	11470
Качество управления	0,74	0,81

Внедрение в реализацию предлагаемые мероприятия позволят в существенной степени снизить текучесть персонала основного производства, снизить расходы на обучение работников (вновь прибывших), повысить стабильность коллектива и его удовлетворенность трудом. Данные управленческие решения в области управления человеческих ресурсов экономически оправданы, имеют право быть реализованы на практике.

## Выводы по второй главе

В этой главе мы рассмотрели характеристику ООО «АЗИМУТ-ГРУПП», оно занимается производством чистых помещений для использования в различных отраслях народного хозяйства. Организация также осуществляет деятельность по производству и реализации пиломатериалов.

ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» - крупнейший в стране производитель чистых помещений. Пиломатериалы изготавливают из лиственных или хвойных пород дерева. Чтобы получить качественные изделия, при изготовлении древесины тщательно просушивают и обрабатывают защитными средствами. Это предотвращает гниение и рассыхание, появление плесени и гнили, образование трещин.

По степени влажности выделяют сухие изделия с влажностью 8-10%, которые применяют для изготовления паркетной доски и щитов. Древесина с влажностью 12-15% считается универсальной и подходит для изготовления досок пола, плинтусов и наличников, галтелей и межкомнатных дверей. Материалы с 18% влажностью используют для обустройства обрешетки и стропильной конструкции, наружной отделки.

Мы рассмотрели анализ хозяйственной деятельности. Анализ финансового положения предприятия позволяет отследить тенденции его развития, дать комплексную оценку хозяйственной, коммерческой деятельности и служит, таким образом, связующим звеном между выработкой управленческих решений и собственно производственно-предпринимательской деятельностью.

Также мы рассмотрели анализ кадрового состава организации (предприятия), который предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально - демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного

состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Проведен анализ стабильности и текучести персонала. Выявлены основные факторы, оказывающие влияние на персонал предприятия и желание продолжать работать на нем.

## Заключение

По результатам проведенного в исследовательской работе исследования можно сделать следующие выводы.

Изучение литературы по экономике труда, управлению персоналом, психологии управления привело к выводу об отсутствии у исследователей единого мнения относительно обозначения и содержания исследуемого нами объекта, что побудило нас на основе анализа ряда тематических исследований выстроить единую цепочку, как этапов, так и понятий их характеризующих. В качестве интегральной категории нами предложено использовать понятие управления персоналом. Управление персоналом как процесс - комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в дополнительном персонале. В качестве этапов процесса управления персоналом мы выделили: планирование подбора, набор, отбор, выбор, найм и последующую оценку.

Результативность, эффективность управления персоналом в организации во многом определяется отношением к нему со стороны управляющего субъекта: функционирует ли система управления персоналом в режиме «пожарной команды» либо в ее работу заложены принципы планомерного, обоснованного, комплексного удовлетворения потребностей организации в дополнительном персонале.

В связи с чем, в качестве начального этапа нами введено планирование управления персоналом - планирование количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале, а также планирование процедуры удовлетворения этих потребностей. В качестве завершающего нами назван этап последующей оценки работника (испытательный срок), так как в течение этого периода также проводится оценка работника (практических навыков, освоения функций и т.п.) и только успешное завершение испытательного срока может служить подтверждением

эффективности функционирования системы управления персоналом.

Под набором мы понимаем создание резерва (базы данных) аппликантов, которые потенциально могут претендовать и подойти на вакантную должность. Аппликант - физическое лицо (человек), о котором у субъекта подбора имеется минимально необходимая информация, позволяющая рассматривать его как потенциального кандидата на вакантную должность. Отбор понимается как комплексная оценка деловых и личностных качеств соискателей с целью определения соответствия их требованиям вакантной должности. Соискатель - человек, претендующий на вакантную должность; изъявивший желание принять участие в процедуре отбора на вакантную должность; проявивший интерес к предложенной управляющим субъектом вакансии. Выбор - процесс определения из общего числа кандидатов, чьи профессиональные и личностные качества соответствуют требованиям вакантной должности, наиболее подходящего к этой должности. Кандидат - физическое лицо, качества, умения, способности и потенциал которого соответствуют требованиям вакантной должности. Соискатель становится кандидатом только после того, как согласится участвовать в процедуре окончательного отбора (например, собеседования с высшим руководством).

Использование предложенного нами категориального аппарата в дальнейших исследованиях по этому вопросу различными авторами позволило бы избежать множества проблем с уточнениями, пояснениями, конкретизацией вкладываемого исследователем в то или иное понятие смысла. Очевидная сложность, многоаспектность управления персоналом как объекта предопределила существование различных подходов к его изучению, пониманию и проведению на практике. В результате анализа описанных в литературе подходов нам удалось выделить следующие: 1) структурный (подбор персонала рассматривается как совокупность составляющих, находящихся в определенных связях, взаимоотношениях с другими составляющими, занимающими определенное место в целом); 2)

функциональный (внимание исследователей сконцентрировано на определении функции управления персоналом в управлении персоналом и в организации в целом, а также изучении функций отдельных составляющих управления персоналом); 3) институциональный (подбор персонала понимается как процесс столкновения и согласования интересов различных субъектов (институтов)).

Изучение преимуществ и недостатков выделенных подходов к оценке эффективности управления персоналом подвинуло нас к необходимости поиска персонала, способного объединить достижения предыдущих подходов и учесть их недостатки.

Также в ходе исследования был проведен анализ хозяйственной деятельности монтажного отдела ООО «АЗИМУТ-ГРУПП», внешней и внутренней среды и кадровой структуры предприятия и выявлено, что в организации наблюдается снижение объема продаж. Было выявлено, что на предприятии достаточно высокий уровень текучести кадров в силу того, что работники не довольны заработной платой и условиями труда, которая, в свою очередь, ниже среднего уровня по городу Миасс. Таким образом, низкая материальная мотивация работников, а работников основного производства, выражается в низком фактическом выполнении планов продаж.

Далее мы представили проект новой системы оплаты труда по критериям результативности с учетом недостатков в существующей системе оплаты труда и рассчитали его экономическую эффективность.

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- Бесперебойная работа 24/7 всего производственного комплекса.

- Соответствие монтируемых чистых помещений требуемому заказчиком.

- Выполнение плановых заданий по монтажу чистых помещений за определенный период времени.

Дополнительная переменная часть заработной платы зависит от индивидуальных результатов работы сотрудника. Основания начисления дополнительной переменной части заработной платы:

- выполнение срочных работ;
- выполнение работы раньше установленного срока;
- сложность выполнения поставленной задачи;
- высокие показатели в работе;
- выполнение индивидуальных дополнительных заданий;
- предложения по улучшению качества;
- высокое качество выполнения порученной работы;
- творческий подход, инициативность;
- большой личный вклад в решение задач, стоящих перед предприятием;
- инновативность в работе.

На основании перечисленных задач отдела продаж определяются показатели оценки деятельности работников основного производства. При этом используются следующие критерии выбора показателей эффективности:

- критическая важность для бизнеса компании;
- каждый показатель должен непосредственно зависеть от деятельности сотрудника;
- возможность планирования показателей;
- значения показателей должны быть доступны сотруднику в процессе его работы.

На основе перечисленных критериев выбора показателей и исходя из целей предприятия и задач монтажного отдела, определяются ключевые

показатели эффективности для работников основного производства:

- 1) обеспечение бесперебойности работы отдела.
- 2) Выполнение плана производства чистых помещений.
- 3) Наличии полного соответствия готовой продукции условиям

технологического процесса производства чистых помещений

- 4) Исполнение внутренних норм и правил.

Внедрение в реализацию предлагаемые мероприятия позволят в существенной степени снизить текучесть персонала основного производства, снизить расходы на обучение работников (вновь прибывших), повысить стабильность коллектива и его удовлетворенность трудом. Данные управленческие решения в области управления человеческих ресурсов экономически оправданы, имеют право быть реализованы на практике.

## Список использованных источников

1. Анзорова, С. П. Организация труда государственных и муниципальных служащих. Учебное пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2016. – 160 с.
2. Анцупов, А. Я. Социально-психологическая оценка персонала / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 392 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2019. - 224 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2016. - 224 с.
5. Бедяева, Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
6. Блинов, А. О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика). Учебное пособие / А.О. Блинов. - М.: КноРус, 2016. - 284 с.
7. Бухалков, М. И. Управление персоналом на предприятии. Учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. - М.: Экзамен, 2020. - 320 с.
8. Бычин, В. Б. Регламентация и нормирование труда. Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. убенкова. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 192 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор, 2016. - 390 с.
10. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2020. - 96 с.
11. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Инфра-М, Норма, 2016. - 207 с.
12. Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. - М.: Владос, 2019. - 224 с.

13. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации. Учебник / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 288 с.
14. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Аспект пресс, 2018. - 352 с.
15. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 384 с.
16. Егоршин, А. П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - Москва: Высшая школа, 2019. - 320 с.
17. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 352 с.
18. Зайцев, Г.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник. Зайцев Г.Г. / Г.Г. Зайцев. - Москва: РГГУ, 2016. - 187 с.
19. Зайцева, Т. В. Управление персоналом. Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2016. - 336 с.
20. Захаров, Н. Л. Управление настроем персонала в организации / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 288 с.
21. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2020. - 366 с.
22. Зуб, А. Т. Психология управления. Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2020. - 384 с.
23. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов. - М.: Проспект, 2018. - 129 с.
24. Кафидов, В. В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - М.: Академический Проект, Фонд "Мир", 2020. - 144 с.
25. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикта, Академический Проект, 2020. - 144 с.

26. Кафидов, В. В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Кафидов. - М.: Питер, 2019. - 208 с.
27. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 213 с.
28. Кибанов, А. Я. Управление персоналом:... Бакалавр. прогр. "Управ...": Уч. пос. /А.Я.Кибанов - ИНФРА-М, 2015-315с. / А.Я. Кибанов. - Москва: РГГУ, 2016. - 239 с.
29. Кибанов, А. Я. Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 256 с.
30. Кибанов, Ардальон Служба управления персоналом / Ардальон Кибанов. - М.: КноРус, 2020. - 215 с.
31. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. - М.: КноРус, 2016. - 264 с.
32. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки / М.Н. Колесникова. - М.: Профессия, 2016. - 118 с.
33. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом. Учебник / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. - М.: Юрайт, 2018. - 397 с.
34. Консультирование и коучинг персонала в организации. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 372 с.
35. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов и др. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 156 с.
36. Коротков, Э.М. Управление процессами организации трудовой деятельности на предприятии / Э.М. Коротков. - М.: Академический проект, 2016. - 183 с.
37. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование. Учебник. В 3 частях. Часть 1. Основы, сущность и модели / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - М.: Юрайт, 2016. - 304 с.

38. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование. Учебник. В 3 частях. Часть 2. Психологические механизмы / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - М.: Юрайт, 2016. - 386 с.
39. Красноженова, Г. Ф. Управление трудовыми ресурсами / Г.Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 160 с.
40. Крюков, С. В. Организационное поведение. Теория и практика / С.В. Крюков. - М.: Феникс, 2019. - 272 с.
41. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом. Ассесмент, комплектование, адаптация, развитие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: Инфра-М, РИОР, 2018. - 256 с.
42. Лихацкий, В. И. Аудит и контроллинг персонала. Учебник / В.И. Лихацкий. - М.: Издательство ГИЭФПТ, 2019. - 276 с.
43. Людмила, Ильина Рынок труда и управление человеческими ресурсами: моногр. / Ильина Людмила. - М.: Феникс, 2016. - 302 с.
44. Маслова, В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом / В.М. Маслова. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 208 с.
45. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 344 с.
46. Милорадова, Н.Г. Управление человеческим капиталом. Англо-русский словарь / Н.Г. Милорадова. - Москва: СИНТЕГ, 2020. - 328 с.
47. Миротин, Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция: моногр. / Л.Б. Миротин, А.К. Покровский, В.М. Беляев. - Москва: ИЛ, 2019. - 240 с.
48. Митрофанова, Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. - Москва: Мир, 2016. - 78 с.
49. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2016. - 301 с.

50. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. Учебник / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2016. - 272 с.
51. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 280 с.
52. Мотивация трудовой деятельности: Уч. пос./Под ред. В.П. Пугачева - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016 - 394 с. (ВО: Бакалавр.) / Т.В. Зайцева и др. - Москва: РГГУ, 2016. - 284 с.
53. Николай, Афанасьевич Горелов Управление человеческими ресурсами: современный подход. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Николай Афанасьевич Горелов. - М.: Юрайт, 2016. - 282 с.
54. Огнева, А. Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Огнева, М.В. Меленчук. - М.: Проспект, 2016. - 361 с.
55. Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Ю.В. Долженкова, С.В. Малинин. - М.: Юрайт, 2019. - 390 с.
56. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: СИНТЕГ, 2018. - 187 с.
57. Одегов, Ю. Г. Экономика труда. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М.: Юрайт, 2016. - 331 с.
58. Организационное поведение. - М.: РИОР, 2019. - 256 с.
59. Организационное поведение. Практикум для бакалавров. - М.: ЭЛИТ, 2016. - 288 с.
60. Организационное поведение. Учебник. - М.: Юрайт, 2019. - 261 с.
61. Орлова, О. С. Управление персоналом современной организации / О.С. Орлова. - М.: Экзамен, 2019. - 288 с.
62. П/р, Кибанова А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала. Уч.-практ. пос. - М.: Проспект, 2016. Рек. СУМО / Кибанова А.Я. П/р. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2016. - 280 с.

63. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала. Учебник / О.Ю. Патласов. - М.: Дашков и Ко, 2020. - 384 с.
64. Пугачев, В. П. Планирование персонала организации / В.П. Пугачев. - М.: Издательство МГУ, 2020. - 236 с.
65. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 400 с.
66. Рогожин, М. Ю. Документационное обеспечение управления / М.Ю. Рогожин. - М.: Проспект, 2020. - 102 с.
67. Рофе, А. И. Организация и нормирование труда. Учебное пособие / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2016. - 224 с.
68. Рофе, А. И. Организация труда рабочих и служащих / А.И. Рофе. - М.: МИК, 2016. - 377 с.
69. Самыгин, С. И. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, Д.С. Загутин. - М.: Феникс, 2016. - 350 с.
70. Сотникова, С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие / С.И. Сотникова. - М.: РИОР, Инфра-М, 2016. - 328 с.
71. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов и др. - М.: Проспект, 2016. - 334 с.
72. Социально-трудовые отношения. Рынок труда и занятость персонала. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2019. - 319 с.
73. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2018. - 363 с.
74. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум. Учебное пособие / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2020. - 362 с.
75. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2020. - 394 с.

76. Тахир, Юсупович Базаров Психология управления персоналом. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Тахир Юсупович Базаров. - М.: Юрайт, 2016. - 154 с.
77. Тебекин, А. В. Управление персоналом. Конспект лекций / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2019. - 192 с.
78. Тебекин, А. В. Управление персоналом. Учебное пособие / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2016. - 182 с.
79. Управление персоналом организации. Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 368 с.
80. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа. Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
81. Управление персоналом. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. - 251 с.
82. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 1. - М.: Юрайт, 2016. – 184 с.
83. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2. - М.: Юрайт, 2016. – 246 с.
84. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2020. - 256 с.
85. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2020. - 400 с.
86. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. - М.: КноРус, 2016. - 248 с.
87. Юрий, Одегов Управление персоналом в структурно-логических схемах / Одегов Юрий. - М.: Альфа-пресс, 2020. - 227 с.
88. Drucker on Asia. A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi. Oxford, 2013. 10 p.
89. Fukuyama F. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. – N.Y., 2015. 26 p.

90. Mary Ann Archer and Barbare Lee. Canada Housing and Mortgage Sourmounts Platesuing// Personnel Journal. 1990. 142 p.

## Положение о подборе персонала

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_ А.В. Львов

ПОЛОЖЕНИЕ  
о подборе персонала

г. Миасс

11.01.2022

## 1. Общее положение

Подбор персонала в организации «АЗИМУТ-ГРУПП» (далее – Компания) направлен на активное привлечение трудовых ресурсов различной квалификации, имеющих не только базовое профильное образование, но и практический опыт в сфере бизнеса, который ведет Компания.

Основной целью управления персоналом является своевременная комплектация Компании эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

Подбор персонала в Компании проводится для поддержания бизнеса, реализации ее стратегических целей и для решения следующих задач:

- повышение качества профессиональных и личностных компетенций Компании;
- создание позитивной репутации Компании как работодателя и бизнес-партнера;
- реализация бизнес-программ и стратегий в целях привлечения прибыли в Компанию.

Процесс подбора и найма персонала призван обеспечить Компанию достаточным количеством компетентного персонала.

Подбор кандидатов на вакантные должности в Компании находится в ведении отдела управления персоналом.

Обязательством Компании о принятии на работу является заявление о приеме на работу, оформленное в соответствии с трудовым законодательством. Также обязательством о приеме на работу Компания признает на основе внутренних корпоративных актов предложение о работе, оформленное на официальном бланке компании, заверенное печатью и подписью директора Компании (Job-offer).

Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые в структуру Компании должности или при замене увольняющегося (увольняемого) сотрудника.

## 1.1. Назначение положения о подборе персонала

Настоящий документ (далее – Положение) предназначен для установления норм, правил и требований к качеству системы управления персоналом Компании. Положение является основным документом, которым должны руководствоваться все участники процесса подбора, осуществляющие поиск и наем персонала, представляющие интересы Компании на рынке труда и перед соискателями на свободные должности.

## 1.2. Нормы, руководствуясь которыми составляются локальные документы по управлению персоналом

Локальные документы, такие как Положение, заявки на подбор, предложение о работе, документы для оценки соискателей, профессиональные тесты, которые необходимы для реализации качественного процесса управления персоналом, в Компании оформляют в соответствии с нормами гражданского, трудового, административного законодательства в части соблюдения прав о личной информации, причинении морального вреда, соблюдения условий приема на работу и др. Также локальные документы составляют в соответствии с корпоративной политикой и на основе ранее разработанных корпоративных положений, устанавливающих нормы корпоративной культуры, внутренних коммуникаций, правил поведения в Компании.

## 1.3. Принципы управления персоналом

С целью соблюдения норм и правил корпоративных положений в Компании устанавливаются

следующие принципы управления персоналом:

- планирование количества персонала осуществляют таким образом, чтобы заблаговременно учесть потребности бизнеса в росте персонала требуемой квалификации;
- планирование найма персонала происходит на долгосрочной и краткосрочной основе;
- долгосрочную потребность определяют на основании бизнес-плана, краткосрочную потребность определяют руководители подразделений в ходе оперативного мониторинга распределения ресурсов по бизнес-проектам и наполняемости рабочих мест;
- в Компании осуществляют подбор персонала с использованием открытых источников информации;
- в процессе подбора и найма соблюдают принцип независимости и равных условий отбора в отношении сотрудников конкурирующих компаний;
- подбор осуществляют с соблюдением принципов непредвзятости в отношении кандидатов.

## 2. Терминология

Подбор персонала – процедуры, включающие поиск, профессиональную оценку, отбор, наем новой рабочей силы для Компании.

Методы подбора – способы, которые применяет рекрутер для поиска отбора и первичной оценки кандидата на открытую вакансию.

Источники подбора – ресурсы рынка труда, которые содержат информацию о потенциальных претендентах и соискателях на замещение должности.

Рекрутер – сотрудник отдела управления персоналом Компании, в должностные обязанности которого входят функциональные задачи по управлению персоналом и адаптации новых сотрудников в первые дни пребывания в Компании.

Заказчик – Компания в лице директора и руководителей подразделений, которые уполномочены составлять заявки на подбор персонала.

## 3. Порядок расчета потребности в новых сотрудниках

Потребность Компании в персонале определяется на основе данных о развитии бизнеса организации, бизнес-планов подразделений и прогнозируется на год. В соответствии с планами развития подразделений руководители устанавливают новые должности. Расчет потребности в новых должностях осуществляется совместно с рекрутером, ответственным за подбор данной группы сотрудников.

Директор по персоналу утверждает потребность в новых сотрудниках и передает данные в отдел кадров. Каждую новую должностную единицу вносят в штатное расписание в порядке, предусмотренном данным Положением.

### 3.1. Данные для расчета потребности в персонале

Для расчета потребности в новых сотрудниках учитывают следующие данные:

- текущей численности персонала в Компании и в среднем по отрасли;
- сезонных изменений рынка труда, снижения и увеличения активности на рынке труда;
- предложений вузов;
- сезонных эпидемий вирусных заболеваний;
- декретных отпусков;
- по времени отсутствия сотрудников, находящихся в длительных командировках;
- увеличения рабочих мест в соответствии с расширением производства;
- освобождения должностей в результате реализации программы индивидуальной карьеры и повышения сотрудников на позиции руководителей;
- ротации управленческого персонала в филиалы и дочерние предприятия.

### 3.2. Расчет нагрузки отдела управления персоналом

Менеджер по подбору производит расчет средней численности открытых вакансий на месяц и из расчета среднего числа потребности в новых сотрудниках определяет общую рабочую нагрузку на рекрутеров. Далее менеджер по подбору распределяет нагрузку между рекрутерами и представляет ежемесячный отчет директору по персоналу.

## 4. Порядок формирования заявок на подбор персонала

Заявку на подбор персонала подает руководитель подразделения. Заявка оформляется на отдельном бланке. Каждая заявка оформляется на подбор одной штатной единицы с наименованием должности и подразделения. Если в подразделении возникает потребность в двух и более сотрудниках с идентичной должностью, то заявки оформляются отдельно на подбор каждой новой единицы.

Заявка подается на имя директора по персоналу Компании с указанием желаемого срока выхода нового сотрудника на работу.

После подтверждения директором по персоналу заявки передаются в отдел управления персоналом менеджеру. Менеджер по подбору распределяет заявки между рекрутерами.

Рекрутеры согласовывают требования по заявкам с руководителями подразделений в течение двух дней после получения заявки.

#### 4.1. Профиль кандидата

Заявка на подбор нового сотрудника составляется в соответствии с требованиями к образованию, квалификации, опыту, которые установлены в профессиональном профиле.

Профиль кандидата (профессиональный профиль) разрабатывают специалисты отдела управления персоналом совместно с представителями подразделений Компании. Для повышения качества подбираемого персонала профиль кандидата применяется при поиске и отборе соискателей на должность.

Профиль кандидата должен содержать полную информацию об образовании, опыте, квалификации, личностных компетенциях идеального работника на соответствующей должности. Эти данные являются основой первичной оценки кандидатов при отборе. Профиль кандидата разрабатывается в соответствии с формой установленного образца.

#### 4.2. Порядок согласования заявки отдела управления персоналом с производственным подразделением

В случае возникновения необходимости замещения вакантной должности руководитель структурного подразделения формулирует требования к соискателю и условия его занятости, излагая их в форме стандартного бланка Заявки на подбор персонала, подписывает ее и передает в отдел управления персоналом.

После оформления заявки и передачи ее в отдел управления персоналом рекрутер, которому поручают подбор соответствующего работника, может уточнять требования к кандидату в случае необходимости у руководителя подразделения, от которого поступила заявка. Форма и время согласования и уточнения требований к кандидату на должность устанавливаются сторонами самостоятельно.

При необходимости специалисты службы персонала проводят мониторинг рынка труда и сообщают среднюю заработную плату по данной вакансии руководителю структурного подразделения, заполняющему заявку.

В ситуации, когда подается заявка на должность, не предусмотренную действующим штатным расписанием, руководитель соответствующего подразделения готовит письменное обоснование введения новой должности, в котором указывает сумму компенсационного пакета, описание основных задач и функций сотрудника, изменения, которые необходимо внести в должностные инструкции существующих работников, взаимодействующих с новой штатной единицей.

На основе этого обоснования и в случае признания его целесообразности директор Компании утверждает приказ о введении новой должности в штатное расписание Компании.

Днем принятия заявки в работу является дата утверждения заявки директором Компании. Общий срок конкурса не должен превышать одного месяца со времени появления вакансии. Для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально в каждом конкретном случае.

Подбор персонала проводится на конкурсной основе.

## 5. Методы поиска персонала

Метод поиска новых сотрудников выбирается в зависимости от сложности процедуры подбора, уровня квалификации, места должности в структуре управления Компанией.

В Компании приняты следующие правила выбора метода управления персоналом.

### 5.1. Массовый подбор

Применяется для подбора большого количества сотрудников с низкой квалификацией. Рекрутеры

проводят подбор специалистов самостоятельно без помощи сторонних подрядчиков.

## 5.2. Простой поиск

Направлен на привлечение основной массы специалистов операционного уровня. Рекрутеры Компании самостоятельно осуществляют поиск и подбор специалистов средней и высокой квалификации по заявкам руководителей подразделений.

## 5.3. Executive search

Используется для поиска редких специалистов и (или) управленцев среднего звена. Ответственность за подбор уникальных специалистов и руководителей несет менеджер по управлению персоналом. В случае необходимости менеджер по подбору обращается в кадровые агентства, с которыми Компания состоит в договорных отношениях по оказанию услуг поиска и управления персоналом.

Менеджер по управлению персоналом готовит письменное обоснование для обращения в агентство по управлению персоналом и подает его директору по персоналу. В письменном обращении указываются следующие данные:

- наименование должности в структуре управления Компанией;
- наименование кадрового агентства, которое будет выполнять заказ на подбор;
- сроки поиска, в соответствии с заявкой руководителя подразделения Компании;
- обоснование причин, по которым рекрутер Компании не может самостоятельно выполнить заказ на подбор данного сотрудника.

## 5.4. Источники поиска персонала

Рекрутеры организуют подбор персонала, используя различные источники поиска, зависящие от уровня и требований, предъявляемых к вакантной должности.

5.4.1. В качестве основных источников поиска и управления персоналом в Компании принимаются:

- поисковые системы Интернет, с которыми Компания заключает договор на оказание услуг (HeadHunter, SuperJob);
- открытые поисковые системы, которые предоставляют право пользования информацией о соискателях без заключения договора;
- базы данных кадровых агентств, с которыми Компания заключила договор подряда или договор на оказание услуг;
- центры труда и занятости, в которые Компания обращается для поиска персонала в регионах и покрытия потребности персонала в центральном офисе;
- средства массовой информации, периодические издания, публикующие объявления частных лиц и работодателей о поиске и предоставлении работы, которые приобретаются Компанией каждый месяц по мере обновления публикаций;
- компании, работающие в идентичном секторе бизнеса.

5.4.2. В Компании не рекомендуется применять следующие источники поиска:

- рекомендации сотрудников Компании, состоящих в дружеских или родственных отношениях с работником, предлагаемым на открытую вакансию. Приоритетным считать профессиональное тестирование;
- рекомендации работодателя, Компанию которого покинул нанимаемый работник. Для того чтобы избежать субъективной оценки и не полагаться только на предыдущий опыт сотрудников, в Компании не рекомендуется обращаться к предыдущему нанимателю работника. Вместо этого специалистам службы персонала рекомендуется проводить испытание сотрудников на выявление потенциальных способностей кандидатов.

5.4.3. Внутренний набор персонала предполагает в качестве источника поиска анализ внутренних ресурсов среди сотрудников.

Внутренний поиск осуществляется в случаях:

- необходимости сокращения расходов на поиск и упрощения процедуры подбора;
- реализации программы профессионального развития сотрудников.

Для внутреннего поиска персонала отдел управления персоналом информирует сотрудников об открытии вакансии. Получив заявления сотрудников, желающих пройти конкурс, уполномоченный специалист отдела управления персоналом собирает и анализирует информацию о сотрудниках.

После выбора кандидатов, наиболее соответствующих требованиям профессионального профиля, рекрутер направляет анкетные данные о работниках руководителю подразделения, для которого

осуществляется подбор.

Претендент на должность проходит собеседования в обычном, установленном порядке с должностными лицами Компании (представителем службы персонала, руководителем структурного подразделения, в котором существует вакансия, директором и др.).

Принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность в случае внутреннего подбора осуществляется в обычном порядке, принятом для отбора соискателей на открытую вакансию.

#### 5.4.4. Поиск с помощью базы данных о соискателях

Поиск с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющихся кандидатов в базе.

В случае если освобождается вакансия, для которой был создан резерв соискателей, то эта вакансия заполняется по возможности из тех соискателей, которые отмечены в базе как удачно прошедшие собеседование, но не принятые в Компанию в силу различных обстоятельств на тот момент.

### 6. База данных о соискателях

#### 6.1. Наполнение разделов базы данных о соискателях

В целях повышения качества процедур управления персоналом, хранения и пользования данными о подборе в Компании ведется База данных о соискателях.

Информацию о кандидате в Базу данных заносит специалист отдела управления персоналом, у которого эта вакансия в работе. Либо специалист отдела, который первым получил резюме от соискателя или по другим каналам. Информация о кандидате должна содержать фамилию и имя, дату занесения информации в базу, резюме кандидата, данные об источнике, где было найдено резюме, также название должности, на которую претендует кандидат, информацию о контактных данных. В случае если резюме поступило от кадрового агентства без указания контактной информации, то в базу вносятся данные о кадровом агентстве и контактном лице, с которым будет вестись работа по данному кандидату.

По каждому соискателю в базу систематически вносится информация о том, на какой стадии находится работа рекрутера с кандидатом. В случае если с кандидатом не ведется работа более пяти дней и нет никаких пометок о том, какие договоренности имеются с данным соискателем, менеджер отдела управления персоналом должен устранить недочеты в работе с базой данных, выяснить у соискателя и рекрутеров, какая работа проводится и какие действия запланированы. Вся полученная информация вносится в базу данных. Информация о соискателях носит конфиденциальный характер и должна храниться соответствующим образом.

#### 6.2. Публикация вакансии

При публикации вакансии в СМИ или на специализированных сайтах информация об этой публикации должна быть внесена в базу данных. Эта информация должна содержать сведения о дате открытия вакансии, дате окончания срока публикации, уникальный код вакансии, название самого СМИ или веб-сайта, где публикуется вакансия, а также указание на рубрику или раздел, в котором она опубликована. В базу данных эту информацию заносит сотрудник отдела, осуществляющий публикацию вакансии.

Описание вакансии в базе данных составляется специалистом, ведущим работу по закрытию вакансии для заказчика. Информация о заказчике должна содержать: условное наименование подразделения, полное официальное наименование подразделения, а также список контактов лиц с обязательным указанием фамилии, имени и должности контактного лица.

### 7. Порядок проведения интервью в отделе управления персоналом

С целью повышения качества подбираемого персонала в Компании проводится несколько этапов интервью.

#### 7.1. Порядок проведения телефонного интервью

Целью проведения телефонного интервью является:

- уточнение информации, предоставленной соискателем в резюме;
- отбор кандидатов, наиболее соответствующих требованиям, указанным в заявке, для приглашения на собеседование в Компанию или передачи лицу, ответственному за заявку.

На основании информации, полученной от соискателя, интервьюером формируются результаты проведения интервью или характеристика кандидата.

#### 7.2. Порядок проведения интервью в отделе подбора

Первое интервью проводит рекрутер, который принял соответствующую заявку в работу.

В ходе интервьюирования рекрутер:

- рассматривает представленные соискателем документы, делает предварительные выводы о соответствии заявленных в резюме данных;
- оценивает деловые качества соискателя и результаты его профессиональной деятельности на предыдущем рабочем месте;
- заслушивает сообщения соискателя о профессиональной деятельности на предыдущем месте работы;
- проводит объективное и доброжелательное обсуждение профессиональных успехов и недостатков деятельности претендента;
- задает соискателю сопутствующие вопросы, касающиеся профессиональной деятельности, образования, опыта и прочих данных;
- проводит презентацию Компании перед соискателем, раскрывает последующие возможности кандидата на должность после выхода его на работу в Компанию;
- целью очного собеседования является окончательный отбор соискателей для представления к рассмотрению лицу, ответственному за заявку.

#### 7.3. Профессиональное тестирование

С целью получения более полной информации о соискателе практикуется тестирование. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в заявке, к профессиональным и личностным особенностям соискателя.

Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся в отделе управления персоналом соответствующим образом.

Характеристика результатов тестирования излагается в виде общего заключения в форме результатов тестирования с целью передачи лицу, ответственному за заявку. Характеристика результатов тестирования служит источником дополнительной информации к результатам собеседования, а не наоборот.

По результатам проведенного собеседования интервьюер заполняет форму «Характеристики кандидата» или вносит коррективы в уже заполненную по итогам телефонного интервью характеристику.

Интервьюер проводит анализ анкеты, результатов тестирования, собеседования и принимает решение о допуске кандидата на собеседование с лицом, ответственным за заявку.

Данные кандидата (резюме, анкета, результаты тестирования, характеристика кандидата), прошедшего отбор в отделе персонала, комментируются и представляются на рассмотрение руководителю подразделения, ответственному за заявку.

#### 8. Порядок проведения интервью в подразделении

Рекрутер организует собеседование кандидата с руководителем подразделения или его представителями, ответственными за заявку.

Представители подразделения, ответственные за заявку, в трехдневный срок сообщают о результатах собеседования в отдел управления персоналом.

Заключительный этап собеседования и принятие решения о приеме на работу осуществляется директором Компании, после чего кандидату делается предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу, которые фиксируются в приказе после заявления соискателя о принятии на работу.

Заполнение кандидатом анкеты, знакомство с документацией кандидата, тестирование, собеседование, проверка представленных данных кандидатом, прохождение стажировки не являются гарантией приема на работу.

Если кандидат по ряду причин не выдерживает конкурс, он заносится в банк данных соискателей (в резерв соискателей).

#### 9. Контроль и ответственность

#### 9.1. Ответственность директора по персоналу

Директор по персоналу Компании несет ответственность за надлежащую организацию работы по обеспечению кадрами Компании.

#### 9.2. Ответственность руководителей подразделений

Руководители структурных подразделений несут ответственность в части предоставления всей необходимой информации, корректности заполнения заявки и соблюдения процесса управления персоналом согласно данному Регламенту.

#### 9.3. Ответственность руководителя отдела управления персоналом

Менеджер отдела управления персоналом несет ответственность за организацию качественной работы отдела управления персоналом.

#### 9.4. Ответственность рекрутера

Рекрутер персонала несет ответственность за качественное и своевременное выполнение процедур управления персоналом, проведения тестирования, организации и проведения собеседования с кандидатами на вакантную должность, предусмотренных настоящим Положением.

## Положение о подборе и адаптации персонала

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор

27.01.2022

### РЕГЛАМЕНТ подбора и адаптации персонала

#### 1. Назначение

1.1. Регламент «Подбор и адаптация персонала» устанавливает порядок организации процессов по подбору кандидатов на замещение вакантных должностей и адаптации работников в ООО «АЗИМУТ-ГРУПП» (далее – Общество).

1.2. Основными задачами процессов подбора и адаптации являются:

- своевременное обеспечение Общества высококвалифицированным персоналом, обладающим компетенциями, соответствующими текущим и перспективным задачам Общества;
- обеспечение комфортного, быстрого и эффективного вхождения в должность новых работников;
- сокращение сроков выхода на плановый уровень производительности труда и достижение соответствия корпоративным стандартам качества деятельности впервые принятых или переведенных работников;
- развитие у нового работника позитивного отношения к Обществу в целях сохранения длительных трудовых отношений.

1.3. Регламент «Подбор и адаптации персонала» (далее по тексту – Регламент) реализует административный процесс «Управление персоналом» в части подбора и адаптации персонала.

#### 2. Область применения

2.1. В выполнении операций, указанных в данном Регламенте, участвуют:

- руководители прямого подчинения генеральному директору Общества;
- руководители структурных подразделений Общества;
- работники Департамента управления человеческими ресурсами Общества;
- подразделение – заказчик;
- работник, назначенный наставником.

2.2. Действие данного Регламента не распространяется на случай подбора на должность генерального директора Общества. В данном случае все работы осуществляются в соответствии с Уставом Общества.

#### 3. Термины и определения

Вакантная должность (вакансия) – свободная в настоящее время позиция в штатном расписании.

Кандидат – специалист, претендующий на замещение вакантной должности.

Внешний кандидат – кандидат, не являющийся работником Общества.

Внутренний кандидат – работник Общества.

Компетенция – совокупность знаний, навыков и личностных качеств, отражающих необходимые стандарты поведения для эффективного выполнения работы в должности. Выделяют технические и личностно-деловые компетенции.

Личностные компетенции – совокупность знаний, навыков и личностно-деловых качеств, отражающих требуемые стандарты поведения в компании, которые носят универсальный характер для всех семейств должностей Общества.

Профессиональные компетенции – совокупность профессиональных знаний и навыков, отражающих специфику деятельности Общества.

Модель компетенций – документ, содержащий перечень компетенций, их определения и краткое описание.

Профиль должности – уровень проявления компетенции относительно конкретной должности.

Испытательный срок – период времени, определяемый руководителями Общества в соответствии с Трудовым кодексом РФ, в течение которого проходит проверка соответствия работника занимаемой должности.

Адаптационный период – период, в течение которого происходит приспособление работника к

профессиональным и социальным условиям труда.

Наставничество – форма обучения на рабочем месте, направленная на развитие прикладных, профессиональных компетенций работника.

Наставник – высококвалифицированный работник Общества, ответственный за адаптацию нового работника и развитие у него необходимых профессиональных знаний и навыков.

Непосредственный руководитель – руководитель, которому административно напрямую подчиняется работник.

Специалист по подбору – специалист отдела оценки и развития персонала Департамента управления человеческими ресурсами, ответственный за проведение работ по подбору и адаптации персонала.

#### 4. Владелец процесса

4.1. Владелец процесса «Подбор и адаптация персонала» является заместителем генерального директора – директором по персоналу.

4.2. Владелец процесса несет ответственность за:

- а) организацию регулярного анализа функционирования процесса и своевременную разработку корректирующих и предупреждающих действий;
- б) достижение показателей качества процесса;
- в) реализацию политики и целей в области качества Общества.

#### 5. Общие требования

##### 5.1. Основные принципы

Ориентация на внутренние ресурсы – при закрытии любой вакантной должности в первую очередь рассматриваются кандидаты из числа работников Общества. Поиск внешних кандидатов на вакантную должность проводится только в том случае, если по результатам внутреннего отбора не был найден ни один подходящий кандидат.

Объективность оценок и сравнения – оценка кандидатов на вакантную должность производится с помощью сопоставления результатов оценки компетенций с профилем должности, на которую они претендуют. В результате выбирается кандидат с наилучшим итоговым показателем оценки по компетенциям.

Обязательность испытательного срока – каждый работник, принятый на вакантную должность, обязательно проходит испытательный срок, кроме тех случаев, когда это запрещено законодательством. Кроме того, для всех принятых или переведенных на другую должность работников обязательно прохождение адаптации с контролем ее результатов.

Ответственность руководителя за укомплектование штата – руководитель каждого структурного подразделения несет личную ответственность за своевременность подачи заявки на подбор, а также качество оценки профессиональных компетенций кандидатов.

##### 5.2. Ресурсы процесса

###### 5.2.1 Финансовое обеспечение

Владелец процесса планирует бюджет процесса и осуществляет контроль расходования денежных средств в соответствии с утвержденным бюджетом Общества.

###### 5.2.2 Персонал

Необходимые численность работников и их квалификация закреплены в штатном расписании подразделений Общества, утверждаемом генеральным директором Общества, и должностных инструкциях специалистов, осуществляющих деятельность по обеспечению функционирования данного процесса.

#### 6. Описание деятельности

##### 6.1. Участники процесса

Матрица распределения ответственности

Структурное подразделение	Функции (перечень работ)	Регламентирующий документ	Ответственность *	
ЗГД – директор по персоналу	Соответствие процесса целям развития Общества		О	
Руководитель отдела персонала	Организация процесса	Настоящий регламент	О	У

(Руководитель ОП)				
Руководители структурных подразделений (Руководитель СП)	Реализация процесса	Настоящий регламент	О	У

\* О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы;

У – участвует в проведении работ;

И – получает информацию о процессе.

## 6.2. Входы и выходы процесса

6.2.1. Входы и выходы, а также поставщики и потребители процесса «Подбор и адаптация персонала» в части Управления персоналом

Поставщик 1	Вход 1	Потребитель 1	Выход 1	Сроки выполнения
1	2	3	4	5
Руководитель структурного подразделения (РСП)	Заполненный бланк заявки на подбор персонала с визами всех исполнителей; копия утвержденной должностной инструкции	ЗГД – директор по персоналу	Заявка с визой ЗГД – директора по персоналу	В течение двух дней после даты поступления заявки
ЗГД – директор по персоналу	Заявка с визой ЗГД – директора по персоналу	Руководитель ОП	Принятая в работу заявка	День поступления заявки в отдел персонала
Руководитель отдела персонала	Принятая в работу заявка	Рынок труда	Резюме кандидатов, соответствующие формальным требованиям вакансии	В зависимости от категории вакантной должности
Руководитель ОП	Резюме кандидатов, успешно прошедших первичный отбор; Отчеты о проведении оценки кандидата по вышеуказанным кандидатам	Руководитель СП – заказчика	Резюме кандидатов, представленных отделом персонала, одобренных руководителем СП – заказчика, с указанием дат и времени повторного собеседования	В течение двух дней с даты предоставления резюме
Руководитель СП – заказчика	Резюме кандидатов, представленных РОП, одобренных руководителем СП – заказчика, с указанием дат и времени повторного собеседования	РОП	Даты и время собеседований, согласованных с кандидатами	В течение одного дня с даты предоставления резюме
Руководитель ОП	Даты и время собеседований,	Руководитель СП – заказчика	Отчеты о проведении	В течение трех дней после даты

	согласованных с кандидатами		оценки кандидатов, прошедших вторичный отбор	проведения собеседования
Руководитель СП	Отчеты о проведении оценки кандидата, прошедшего вторичный отбор	Руководитель ОП	Отчеты о проведении оценки кандидата	В течение двух дней после предоставления II части отчета
Руководитель ОП	Отчеты о проведении оценки кандидата	Руководитель СП – заказчика	СЗ на прием по выбранному кандидату	В течение двух дней после предоставления полного отчета о проведении собеседования
Руководитель СП – заказчика	СЗ на прием по выбранному кандидату; Отчет о проведении оценки по выбранному кандидату; Резюме выбранного кандидата	ЗГД – директор по персоналу	СЗ на прием с визой ЗГД – директора по персоналу	В течение двух дней после предоставления СЗ
ЗГД – директор по персоналу	СЗ на прием с визой ЗГД – директора по персоналу	Руководитель ОП	Согласование даты выхода кандидата на работу	Не позднее трех дней до вступления в должность
Руководитель ОП	Дата выхода кандидата на работу	Отдел кадров (ОК)	Приказ о приеме на работу; Трудовой договор	Не позднее первого дня выхода на работу
ОК	Приказ о приеме на работу; Трудовой договор	Работник	Приказ о приеме на работу и ТД с подписями нового работника	Не позднее первого дня вступления в должность

6.2.2. Входы и выходы, а также поставщики и потребители процесса «Подбор и адаптация персонала» в части адаптации персонала

Поставщик 1	Вход 1	Потребитель 1	Выход 1	Сроки выполнения
1	2	3	4	5
Работник	Приказ (о приеме или переводе); ТД (дополнительное соглашение) с подписями работника	Непосредственный руководитель/наставник	План работ на адаптационный период	Не позднее первого дня вступления в должность
Непосредственный руководитель/наставник	План работ на адаптационный период	Работник	Подписанный работником План работ на адаптационный период	В течение трех дней с даты вступления в должность
Работник	Отчет о	Непосредственный	Отметки о	Минимум

	промежуточных результатах по Плану работ на адаптационный период	руководитель/наставник	текущих результатах в Плане работ на адаптационный период	три раза за адаптационный период
Непосредственный руководитель/наставник	Отметки о текущих результатах в Плане работ на адаптационный период	Работник	Отчет по Плану работ на адаптационный период	Не позднее семи рабочих дней до окончания адаптационного периода
Работник	Отчет по Плану работ на адаптационный период	Непосредственный руководитель/наставник	Согласованный и заполненный отчет по Плану работ на адаптационный период	В день предоставления отчета
Непосредственный руководитель/наставник	Согласованный и заполненный отчет по Плану работ на адаптационный период	Непосредственный руководитель/руководитель СП	Отчет по Плану работ с визой непосредственного руководителя/руководителя СП	Не позднее пяти дней до окончания адаптационного периода
Непосредственный руководитель/руководитель СП	Отчет по Плану работ с визой непосредственного руководителя/руководителя СП	Работник	Ознакомление с итогами прохождения адаптационного периода	Не позднее пяти дней до окончания адаптационного периода
Работник	Отчет по Плану работ на адаптационный период с визой работника	РОП	Отчет по Плану работ на адаптационный период с визой начальника Отдела персонала	Не позднее четырех дней до окончания адаптационного периода
РОП	Отчет по Плану работ на адаптационный период с визой начальника	Отдел персонала ОК	Отчет по Плану работ подшит в личное дело	Не позднее четырех дней до окончания адаптационного периода

### 7.3. Порядок реализации функций

#### 7.3.1. Подбор персонала

При возникновении потребности в персонале и наличии вакантной должности в штатном расписании либо в случае наличия информации о появлении вакансии в будущем вследствие увольнения работника, перевода работника на другую должность, введения новой должности и т. п., руководитель СП:

- заполняет заявку на подбор персонала;
- согласовывает ее с указанными в заявке должностными лицами;
- прикладывает копию утвержденной должностной инструкции;
- передает документы на утверждение директору по персоналу.

Рекомендуемый срок подачи заявки на подбор – один месяц до предполагаемой даты закрытия вакансии. Заявка на подбор персонала, утвержденная директором по персоналу, передается в отдел персонала. Датой начала работ по управлению персоналом считается дата поступления утвержденной заявки в отдел персонала. При получении утвержденной заявки специалист по подбору проставляет на ней дату получения, уточняет требования к кандидату, определяет сроки

предоставления руководителем разработанного теста для оценки уровня профессиональной квалификации (при необходимости).

Нормативные сроки закрытия вакансий устанавливаются исходя из категории вакантной должности и составляют:

- для должностей руководителей – до 45 календарных дней;
- для должностей специалистов, рабочих, служащих – до 30 календарных дней.

Специалист по подбору в процессе работы:

- размещает объявление о вакансии в корпоративном формате на внешних (сайты о работе, СМИ и т. п.) и внутренних (сайт Общества) ресурсах;
- производит отбор резюме кандидатов в соответствии с требованиями, указанными в заявке;
- полученные резюме кандидатов сохраняет в базе данных резюме;
- проводит предварительное телефонное интервью;
- проводит первичное собеседование, в процессе которого оценивает личностно-деловые компетенции кандидатов, по результатам заполняет I часть Отчета о проведении оценки кандидата;
- представляет соответствующих заявленным требованиям и успешно прошедших первичный отбор кандидатов руководителю СП.

Руководитель СП самостоятельно или совместно со специалистом по подбору проводит повторное собеседование с кандидатом, в процессе которого оценивает профессиональные компетенции кандидата, при необходимости проводит профессиональное тестирование и заполняет II часть Отчета о проведении оценки кандидата.

После оценки профессиональных компетенций руководитель СП передает заполненные Отчеты о проведении оценки выбранных им кандидатов специалисту по подбору.

Специалист по подбору заполняет III часть Отчета о проведении оценки, согласовывает заключение с руководителем СП – заказчиком и начальником отдела персонала. Заключение о кандидате готовится в соответствии с принципами принятия решений Общества.

При необходимости специалист по подбору организует проверку кандидата Службой безопасности.

При положительном заключении о кандидате руководитель СП готовит СЗ на прием, прикладывает резюме кандидата, Отчет о проведении оценки и передает документы директору по персоналу для согласования.

При рассмотрении кандидата на руководящую позицию специалист по подбору в обязательном порядке организует собеседование кандидата с директором по персоналу.

После согласования директором по персоналу СЗ на прием передается в отдел персонала.

Специалист по подбору:

- согласовывает дату выхода кандидата на работу;
- передает СЗ с визой директора по персоналу в ОК;
- информирует руководителя СП и ОК о дате выхода нового работника;
- направляет кандидата в ОК на оформление.

На открытые вакансии Общества могут претендовать как внешние кандидаты, так и работники Общества. Работники Общества имеют преимущество перед внешними кандидатами при равных результатах всех этапов отбора. Если на вакансию претендует работник Общества, специалист по подбору обязан проинформировать об этом его непосредственного руководителя и получить визу на резюме работника о согласии на то, чтобы работник рассматривался на данную вакансию.

Для принятия решения руководитель СП запрашивает в отделе персонала результаты оценки компетенций работника по текущей и будущей должности. При соответствии результатов оценки принципам принятия решений руководитель СП:

- подготавливает СЗ на перевод работника по форме приложения 4;
- прикладывает результаты оценки по текущей и будущей должности;
- согласовывает СЗ с указанными в заявке должностными лицами;
- передает документы на утверждение директору по персоналу.

После согласования директором по персоналу СЗ на перевод передается в ОК для оформления.

### **7.3.2. Адаптация персонала**

Процесс адаптации персонала состоит из трех последовательных этапов:

- подготовительный (до приема на работу);
- введение в должность;
- оценка результатов адаптации.

### **Подготовительный этап**

Предварительное знакомство с Обществом происходит на собеседованиях, когда кандидат знакомится со своим будущим руководителем, коллегами, получает информацию об Обществе, условиях работы, основных должностных обязанностях, формируя, таким образом, информационное поле, которое будет одним из источников его адаптации при вхождении в Общество.

На подготовительном этапе:

Специалист по подбору:

- предоставляет информацию об истории Общества, основных продуктах и услугах;
- предоставляет информацию о вакантной должности, основных обязанностях и функциях должности;
- информирует о процедуре отбора и порядке взаимодействия;
- согласовывает дату выхода на работу;
- организует прохождение наставником подготовки по программе тренинга «Наставничество: развитие навыков индивидуального обучения сотрудников».

Непосредственный руководитель:

- подробно разъясняет должностные обязанности и роль должности в структурном подразделении, требования и ожидания от работника;
- предоставляет информацию об условиях работы в Обществе (графике работы и отдыха, порядке оплаты труда, о показателях и порядке премирования, социальных льготах);
- обеспечивает своевременную подготовку рабочего места;
- информирует о программе адаптации;
- самостоятельно или совместно с наставником (при его назначении) разрабатывает План работ на адаптационный период для нового работника.

Руководитель СП:

- предоставляет информацию о целях, миссии и структуре Общества, месте и роли подразделения в системе бизнес-процессов Общества;
- предоставляет новому работнику информацию о подразделении, принятом порядке взаимодействия с другими СП;
- при необходимости назначает ответственного за адаптацию нового работника – наставника, из числа работников своего подразделения;
- разъясняет наставнику обязанности, определяет область ответственности, контрольные точки, информирует о критериях оценки эффективности деятельности.

Наставник может быть назначен:

- студенту-практиканту на период прохождения практики или стажировки;
- новому, впервые принятому, работнику;
- работнику, назначенному в результате перевода на новую должность.

Наставником может быть назначен работник:

- имеющий стаж работы в Обществе не менее одного года;
- имеющий стаж работы по специальности от двух лет;
- экспертно владеющий передаваемыми знаниями и профессиональными навыками;
- демонстрирующий стабильно высокие показатели в работе;
- располагающий способностью и готовностью делиться своим опытом;
- имеющий системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
- поддерживающий стандарты и правила работы в Обществе;
- обладающий развитыми коммуникативными навыками, гибкостью в общении, умеющий понятно и доходчиво передавать информацию;
- с высокой степенью самоорганизации и хорошими административными навыками;
- по должности равный должности наставляемого работника или выше.

Наставник должен знать:

- основные положения локально-нормативных актов Общества в области оплаты труда, внутреннего трудового распорядка, социальных льгот и гарантий, документооборота, информационной безопасности и иных нормативных документов, связанных с профессиональной деятельностью;
- стандарты и правила работы;
- должностные обязанности обучаемого работника.

Назначение наставника производится с его согласия.

Наставник:

- знакомится с целями, задачами и корпоративными стандартами наставничества;
- принимает участие в подготовке Плана работы на адаптационный период нового работника;
- проходит обучение по программе тренинга наставников.

#### **Введение в должность**

На этапе введения в должность нового работника:

Специалист по подбору:

- в течение первого месяца работы нового работника организует адаптационный семинар;
- контролирует наличие Плана работ на адаптационный период на нового работника.

Непосредственный руководитель:

- знакомит нового работника с коллективом подразделения и теми работниками, с которыми новому работнику необходимо будет взаимодействовать в процессе выполнения своих должностных обязанностей;
- знакомит работника с наставником;
- в течение трех дней с даты вступления в должность знакомит под подпись нового работника с Планом работы на адаптационный период;
- информирует о критериях оценки эффективности выполнения работ.

Непосредственный руководитель/наставник:

- знакомит работника с месторасположением основных производственных и технических помещений;
- знакомит работника с правилами внутреннего трудового распорядка, локальными нормативными актами, документами, регламентирующими деятельность подразделения;
- обеспечивает необходимыми техническими средствами деятельность работника;
- оказывает всестороннюю помощь и поддержку новому работнику при реализации Плана работ и осуществлении текущей повседневной деятельности;
- собственными силами проводит необходимое обучение работника;
- при необходимости инициирует направление нового работника на обучение.

Адаптационный период для впервые принятого работника совпадает с продолжительностью испытательного срока, если он установлен.

В случае невозможности установления испытательного срока в соответствии с требованиями ТК РФ, а также в иных случаях, например при переводе работника, адаптационный период может составлять от одного до шести месяцев, в зависимости от категории должности, по решению руководителя СП.

План работы на адаптационный период находится у работника.

Копия плана находится у непосредственного руководителя, а также предоставляется для контроля в отдел персонала в течение трех дней с даты вступления нового работника в должность.

#### **Оценка результатов адаптации**

Оценка результатов адаптации проводится не позднее чем за семь рабочих дней до окончания адаптационного периода.

Новый работник:

- не позднее чем за семь рабочих дней до окончания адаптационного периода заполняет отчет – часть I Плана работ и передает его непосредственному руководителю/наставнику.

Непосредственный руководитель/наставник:

- в день предоставления Отчета по Плану работ заполняет его, ставит свою подпись;
- знакомит работника с итогами прохождения адаптационного периода, выражает свои ожидания от дальнейшей работы;
- передает согласованный и заполненный Отчет по Плану работ непосредственному руководителю/руководителю СП, предоставляя полную и подробную информацию о результатах деятельности работника для принятия решения об успешности прохождения адаптационного периода.

Непосредственный руководитель/руководитель СП:

- проводит анализ деятельности работника в адаптационный период, утверждает решение об успешности окончания адаптационного периода, заполняет отчет – часть II Плана работ;
- передает согласованный отчет по плану работ начальнику отдела персонала не позднее чем за четыре рабочих дня до окончания адаптационного периода.

Начальник отдела персонала:

- в день получения заполненного Отчета по Плану работ подводит итоги адаптации;

– копию заполненного Отчета по Плану работ передает в ОК не позднее чем за четыре дня до окончания адаптационного периода.

В случае неудовлетворительного прохождения работником испытательного срока руководитель СП заблаговременно, не дожидаясь его окончания и наступления сроков подведения оценки результатов адаптации, обязан проинформировать об этом руководителей отдела персонала и ОК, указав причину. При невозможности устранения неблагоприятных обстоятельств увольнение работника производится в порядке, предусмотренном ТК РФ.

#### **8. Показатели мониторинга процесса**

Оценку функционирования процесса владелец процесса осуществляет по данным показателей мониторинга.

Показатели мониторинга процесса

Название показателя мониторинга	Периодичность измерения	СП, ответственное за предоставление информации руководителю процесса	Примечание
Отчет по закрытию вакансий	Еженедельно	Отдел персонала	
% текучести персонала	Ежеквартально	ОК	
Причины увольнений	Ежеквартально	Отдел персонала	

**ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ**  
компетенций специалиста HR - службы персонала

Ф. И. О. кандидата	_____
Возраст (полных лет)	32
Эксперт по оценке	_____
Должность эксперта	Специалист по подбору
Дата заполнения	20.07.2022

Компетенции	Инструмент проверки	Оценка/комментарии
Мотивация на работу с людьми	Почему Вы стали специалистом по подбору?	
Умение объяснять и убеждать	Перед Вами кандидат, в приходе которого на работу компания очень заинтересована. Компания отличается тем, что... (три-четыре характеристики). Что Вы скажете этому кандидату, чтобы его убедить?	
Высокий уровень стрессоустойчивости	Назовите за две минуты как можно больше способов нестандартного использования ручки	
Установка на решение проблем	Сотрудник систематически переспрашивает руководителя о тактике выполнения работы, несмотря на то что по уровню квалификации вполне может справляться самостоятельно. Каковы должны быть действия хорошего руководителя?	
Позитивное отношение к людям	Какие люди находятся в Вашем окружении? Охарактеризуйте их, пожалуйста	
Аналитические способности	Представьте, что один из давно работающих сотрудников компании демотивирован. Чем это может быть вызвано? Назовите причины	
Ориентация на результат	Что Вам больше всего нравится в подборе персонала?	
Высокий уровень креативности, умение и стремление находить многочисленные варианты решения задачи	Вам необходимо убедить кандидата прийти работать именно в Вашу компанию. Приведите как можно больше доводов в пользу этого решения	
Терпимость	Почему люди часто не воспринимают информацию сразу?	
Смешанная	Как Вы оцениваете, успешно ли Вы нашли	

референция	кандидата на открытую вакансию?	
Соответствие ценностей человека ценностям организации	Какой должна быть хорошая команда? Какой Вы видите оптимальную корпоративную культуру?	
Профессиональная порядочность, умение хранить конфиденциальную информацию	Как бы Вы охарактеризовали основные слабости корпоративной культуры и системы управления на предыдущем месте работы?	
Навыки проведения оценки персонала при отборе	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Каким образом Вы сможете определить основные факторы, мотивирующие кандидата?</li> <li>• Проведите со мной интервью на любую вакансию или фрагмент интервью, который позволил бы определить основные компетенции</li> </ul>	
Навыки поиска и управления персоналом разного уровня	Вам необходимо найти специалиста на открытую вакансию специалиста HR - службы. Какие пути поиска Вы выберете и почему?	
Навыки head hunting – прямого поиска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Назовите две-три вакансии для прямого поиска. (Задача кандидата – предложить несколько вариантов легенды для выхода на специалиста данной категории.)</li> <li>• Какие аргументы Вы будете использовать, чтобы сагитировать кандидата на личную встречу?</li> </ul>	
Навыки проверки эффективности анализа процесса рекрутмента и эффективности источников и этапов поиска персонала	Стоит дать реальные или вымышленные данные по статистике привлечения кандидатов на разных этапах с помощью разных методов поиска. Кандидат должен на основе статистики определить, какие источники для заполнения каких вакансий необходимо использовать	

Заключение о кандидате \_\_\_\_\_

Эксперт по оценке

Специалист по подбору \_\_\_\_\_

## Список КРІ для оценки качества работы с персоналом

Название	Описание
<p><a href="#">Добавленная стоимость человеческого капитала (НСВА)</a></p>	<p>Как правило, сотрудники являются не только наиболее важным активом и ключевым генератором будущего успеха компании, но и часто самой большой статьей расходов. В этой связи особую важность приобретает вопрос: какую ценность добавляют сотрудники к финансовой эффективности компании?</p> <p>Исследования показывают, что хотя большинство компаний использует набор показателей, связанных с оценкой персонала, менее половины из них активно отслеживает влияние своих работников на финансовую эффективность бизнеса. Причиной такого положения вещей является мнение об отсутствии согласованных и зарекомендовавших себя способов такой оценки.</p> <p>Иногда компании используют такой упрощенный КРІ, как <a href="#">доход на одного сотрудника</a>. Если же нужно оценить реальное влияние персонала на прибыль, необходимо рассчитать добавленную стоимость человеческого капитала (НСВА). Для расчета этого КРІ необходимо вычесть из дохода все не связанные с персоналом расходы и разделить полученный результат на количество штатных сотрудников. В этом случае будет найдена средняя прибыльность каждого сотрудника.</p> <p>При этом учет только стоимости рабочей силы может исказить картину, поскольку бизнес дополнительно несет относящиеся к персоналу расходы, связанные с текучестью и отсутствием кадров. Эти расходы могут быть включены в расчет</p>
<p><a href="#">Доход на одного сотрудника (RPE)</a></p>	<p>Сотрудники являются не только важным, но и наиболее затратным активом организации. Поэтому важно быть уверенным, что они работают эффективно. Ведь именно благодаря этому можно получить большой доход меньшим количеством персонала.</p> <p>Поэтому сопоставление величины дохода и общего числа сотрудников дает важный показатель производительности.</p> <p>Поскольку численность сотрудников в компаниях из различных отраслей существенно различается, показатель дохода на одного сотрудника (RPE) является наиболее используемым, особенно при сравнении похожих компаний из одного сектора экономики.</p>

Название	Описание
	<p>Сравнение компаний по данному показателю позволяет инвесторам и руководителям оценить относительную производительность компаний. А отслеживание RPE во времени в рамках своей организации помогает оценить, насколько сотрудники повышают свою производительность труда</p>
<p><a href="#">Индекс удовлетворенности персонала</a></p>	<p>Наряду с <a href="#">удовлетворенностью клиентов</a>, удовлетворенность персонала является наиболее устоявшимся показателем среди всех нефинансовых показателей. Он описывает удовлетворенность сотрудников в отношении исполнения их ожиданий и потребностей в процессе исполнения своих трудовых обязанностей.</p> <p>Давно признано, что удовлетворенность персонала заметным образом отражается на удовлетворенности клиентов, что отражается на размере прибыли. Поэтому данный показатель важен для общего анализа ситуации в компании и при оценке работы службы персонала и стиля управления руководства. Более того, анализ удовлетворенности персонала обычно входит в систему <a href="#">сбалансированных показателей</a> компании (в которой учтены финансовые и нефинансовые цели) либо выполняется в рамках анализа <a href="#">управления эффективностью</a>.</p> <p>Данный KPI получают в ходе опроса сотрудников. Мерой успешности данного опроса является процент принявших в нем участие сотрудников. Чем он больше, тем увереннее сотрудники в том, что их мнение учитывают и по результатам опроса принимаются соответствующие решения. Результаты опроса должны инициировать профилактические действия, если выявляется низкий уровень удовлетворенности. Если этого не происходит, то вряд ли сотрудники примут участие в следующем опросе.</p> <p>Критически важным аспектом является гарантия анонимности участия в опросе, именно поэтому чаще всего для проведения опросов привлекаются внешние организации.</p> <p>Для выявления тенденций важно не менять содержание опроса на протяжении нескольких лет, вместе с тем малопонятные, неинформативные и двусмысленные вопросы должны быть заменены.</p> <p>Важным дополнением к данному KPI является KPI <a href="#">«Уровень вовлеченности персонала»</a></p>
<p><a href="#">Уровень вовлеченности персонала</a></p>	<p>Уровень вовлеченности персонала является одним из важнейших показателей вероятности того, что компания финансово успешна и развивается в соответствии со своим</p>

Название	Описание
	<p>видением и миссией.</p> <p>Опрос по вовлеченности персонала отличается от традиционных опросов по удовлетворенности сотрудников. Данные опросы начинают применять тогда, когда руководство компании начинает осознавать, что «удовлетворенность» – это еще не полная характеристика сотрудника. Сотрудник может быть «удовлетворен», так как он имеет несложную работу, не напрягается (да и не хочет делать этого), получает хорошую зарплату и отличный социальный пакет. Это необязательно означает, что он является сторонником осуществления видения и миссии.</p> <p>Большинство неудовлетворенных сотрудников вполне могут быть теми, кто ориентирован на эффективное выполнение своей работы и кто действительно хочет сделать все возможное, чтобы осуществить видение и миссию компании.</p> <p>Опросы по вовлеченности сотрудников используют не для оценки простой удовлетворенности, которая измеряется, но является второстепенным показателем, а как механизм оценки вклада сотрудника в эффективность, производительность и обеспечение финансовых результатов.</p> <p>При этом опросы по вовлеченности персонала должны быть короткими и концентрированными, а также позволять посмотреть, в каких подразделениях организации имеется наибольшее количество невовлеченных сотрудников, чтобы запустить соответствующие корректирующие действия.</p> <p>Для повышения эффективности одной оценки вовлеченности недостаточно. Кроме того, опрос по вовлеченности персонала должен дать начало изменениям в поведении. Если в результате исследования не происходит никаких изменений, то это будет причиной дальнейшей демотивации невовлеченного персонала</p>
<p><a href="#">Показатель лояльности персонала</a></p>	<p>Важным аспектом успешного бизнеса является вера сотрудников в будущее организации и в свою значимость для нее, поскольку это влияет на их взаимодействие с клиентами и выполнение своей работы. Более того, если сотрудники лояльно относятся к работодателю, то они рекомендуют свою компанию друзьям и родственникам не только как потенциального партнера, но и как потенциального работодателя.</p> <p>Подробнее об оценке лояльности см. <a href="#">Как оценить лояльность персонала</a></p>
<p><a href="#">Коэффициент текучести персонала</a></p>	<p>Привлечение, наем, обучение и развитие</p>

Название	Описание
	<p>квалифицированного персонала требуют времени и денег. Вот почему необходимо быть уверенными, что найденные и обученные сотрудники будут работать в компании долго.</p> <p>Смена персонала обходится дорого. Сюда входят расходы по найму, расходы на обучение и даже расходы на повышение квалификации наиболее опытных сотрудников с целью повышения их продуктивности на новых должностях. Сюда же могут входить и опосредованные расходы, связанные с увольнением сотрудников и потерей уникальных знаний и умений, на восстановление которых могут потребоваться годы.</p> <p>Соответственно, вычисление показателя текучести персонала направлено на определение доли сотрудников, покинувших компанию, по сравнению с общей численностью персонала за определенный период.</p> <p>Подробнее см. <a href="#">Как сделать анализ текучести кадров</a></p>
<p><a href="#">Средний стаж непрерывной работы</a></p>	<p>Высокие значения среднего непрерывного стажа персонала обычно говорят о лояльности и уважении сотрудников к своей компании. Длительный стаж способствует снижению затрат на обучение и дополнительный найм персонала.</p> <p>Данный KPI дает понимание об уровне удовлетворенности персонала своим местом работы. Для оценки конкурентных преимуществ компании значение KPI можно сравнивать с аналогичными значениями компаний-лидеров в своей отрасли. Средний стаж непрерывной работы может рассчитываться как по отношению ко всему персоналу компании, так и по отношению к определенной категории сотрудников.</p> <p>При этом продолжительный средний стаж может также свидетельствовать о самоуспокоенности и расслабленности сотрудников, об отсутствии свежих идей в компании. Вот почему данный показатель необходимо анализировать совместно с <a href="#">показателем текучести кадров</a> для более детального понимания ситуации.</p> <p>Некоторые работники возвращаются в прежние компании после работы в других организациях. В этом случае расчет можно вести либо не учитывая предыдущий период работы, либо суммируя все периоды работы в компании. С точки зрения стратегии, последний подход более предпочтителен</p>
<p><a href="#">Фактор абсентеизма Бредфорда</a></p>	<p>Абсентеизм традиционно трактуется как отсутствие сотрудника на работе. Существуют различные типы абсентеизма: законный (общепринятые выходные дни),</p>

Название	Описание
	<p>авторизованный или разрешенный (отпуска) и неавторизованный. Законный и авторизованный абсентеизм является предметом управления и финансового контроля, неавторизованный абсентеизм служит причиной множества проблем. Вот почему в большинстве организаций стараются избегать неавторизованного абсентеизма и свести его к минимуму.</p> <p>Существует множество причин, по которым сотрудники отсутствуют на работе. Основными причинами являются болезни, семейные обстоятельства, стресс, а также желание просто взять денек для отдыха. Исследования показывают, что наибольшие производственные, а следовательно, и финансовые потери вызывают частые, кратковременные отсутствия сотрудников на рабочем месте без уважительной причины. И применение фактора Бредфорда помогает идентифицировать тех сотрудников, чье отсутствие требует более тщательного рассмотрения.</p> <p>Данный КРІ был разработан в Бредфордском университете управления для выявления непропорционального уровня сбоев в производственном процессе по отношению к эффективности организации, вызываемого частым кратковременным абсентеизмом по сравнению с единичными продолжительными случаями абсентеизма. Фактор Бредфорда измеряет нерегулярность присутствия сотрудника на работе через частоту и длительность его отсутствия, что способствует выявлению сотрудников, отсутствующих на работе часто, но непродолжительное время. Показатель может использоваться в целях мониторинга тенденций в абсентеизме и для более пристального рассмотрения абсентеизма отдельных сотрудников.</p> <p>Хотя абсентеизм является полезным КРІ, часто незапланированное отсутствие сотрудника на работе имеет под собой обоснованные причины. Это означает, что использование Фактора абсентеизма Бредфорда в качестве единственного критерия не рекомендуется. Напротив, он должен использоваться только как предупреждающий триггер для линейных менеджеров о необходимости обратить внимание на абсентеизм отдельных сотрудников</p>
<p><a href="#">Оценка полного цикла обратной связи</a></p>	<p>Оценка полного цикла обратной связи дает отдельному сотруднику оценку его эффективности, основанную на мнении тех, кто зависит от этой эффективности, – руководителя, подчиненного, коллег по работе, заказчиков, поставщиков и т. д. Большинство инструментов полного цикла обратной связи также используется сотрудником для самооценки.</p>

Название	Описание
	<p>Такая обратная связь дается, как правило, в результате оценки сотрудника методом <a href="#">360 градусов</a>.</p> <p>Применяя рейтинговый метод, например от 1 до 10, можно легко сравнить результаты самооценки и отзывов по полному циклу обратной связи. Следовательно, обратная связь позволяет сотруднику понять, как в глазах других оценивается его эффективность как лидера, коллеги, члена команды или заказчика-поставщика. Такой подход часто используется в целях обучения и развития.</p> <p>Некоторые организации эти результаты также используют для принятия решений о продвижении и оплате сотрудников, что говорит о большей ценности рассматриваемого метода по сравнению с традиционными системами оценки сверху вниз, являющимися очень субъективными и часто основанными на личных отношениях начальника и подчиненного. Однако существуют разногласия относительно того, нужно ли применять полный цикл обратной связи исключительно в целях развития или же ее можно одновременно использовать и для текущей оценки.</p> <p>Подробнее см. <a href="#">Как давать обратную связь по модели «ПРОСТОР»</a></p>
<p><a href="#">Коэффициент конкурентоспособности зарплат</a></p>	<p>Для привлечения и удержания талантливых сотрудников важной составляющей является предлагаемый социальный пакет. Сравнение уровня зарплат в организации по отношению к конкурирующим компаниям дает представление о конкурентоспособности организации в качестве потенциального работодателя и об уровне мотивации сотрудников.</p> <p>Поэтому данный показатель необходим при оценке положения дел в компании. Его не применяют для оценки подразделений или сотрудников.</p> <p>Подробнее см. <a href="#">Как провести анализ зарплаты на рынке труда</a></p>
<p><a href="#">Время закрытия вакансии</a></p>	<p>Оперативное закрытие свободных вакансий – обязательное условие успешной работы организации. Медленный поиск кандидатов приводит к ряду негативных последствий, включающих снижение эффективности работы компании в целом, потерю дохода и рост расходов, ведь найм временных сотрудников или обращение в агентства увеличивают <a href="#">бюджет на подбор</a>.</p> <p>Время набора традиционно является индикатором эффективности работы кадровой службы и рассчитывается как период от первоначального объявления о вакансии до</p>

Название	Описание
	<p>подписания трудового договора с утвержденным соискателем.</p> <p>Время набора персонала варьируется в зависимости от отрасли и вакантной позиции, поэтому имеет смысл оценивать показатель не в среднем, а применительно к конкретным позициям. В случае применения усредненных значений показателя важно выявлять отклонения, которые могут исказить реальную картину</p>
<p><a href="#"><u>Окупаемость инвестиций в персонал</u></a></p>	<p>Впервые показатель эффективности обучения – модель Киркпатрика – была представлена и внедрена в компаниях в далеких 1950-х гг. Пятиуровневая модель оценки окупаемости вложений в персонал (которая преимущественно относится к обучению), описываемая применительно к данному KPI, была разработана Джеком Филлипсом в стенах Института ROI и является расширенной четырехуровневой моделью Киркпатрика.</p> <p>Использование подхода по оценке окупаемости для служб персонала – отличный способ по началу процесса общения с бизнесом на языке бизнеса.</p> <p>Хотя многие службы персонала проводят оценку удовлетворенности персонала, только немногие из них анализируют рентабельность инвестиций в обучение. Возможным объяснением этому факту служит то, что анализ рентабельности часто характеризуется как сложный и затратный процесс (что обычно соответствует действительности). Поэтому компании должны избирательно подходить к оценке рентабельности обучения персонала</p>

## КРІ специалиста по управлению персоналом

Наименование ключевого показателя эффективности (КПЭ)	Описание	Способ определения
Время, за которое закрыты вакансии ( $V_{рв}$ )	Показывает, сколько времени тратит специалист службы персонала на поиск одного специалиста. При расчете данного КПЭ учитывают сложность вакансии (по должности, по уникальности сферы деятельности и т. д.)	<p>Формула для расчета:</p> $V_{рв} = K_{д} : K_{зв},$ <p>где:</p> <p><math>K_{д}</math> – количество дней работы над заполнением всех имеющихся вакансий за отчетный период;</p> <p><math>K_{зв}</math> – общее количество закрытых вакансий за отчетный период</p>
Качество управления персоналом	<p>Оценивает работу специалиста HR - службы персонала по направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ резюме;</li> <li>• подготовка и проведение собеседования;</li> <li>• оценка кандидатов</li> </ul>	Для определения КПЭ делают анализ уровня компетенций подобранных сотрудников, учитывают сложность закрытия вакансии (по должности, по уникальности, по методу и источнику поиска)
Количество закрытых вакансий ( $П_{зв}$ )	Дает оценку производительности труда специалиста HR - службы, помогает оценить нагрузку, эффективность найма, проверить соблюдение плана закрытия вакансий	<p>Формула для расчета:</p> $П_{зв} = K_{зв} : V_{р} \times 100\%,$ <p>где:</p> <p><math>K_{зв}</math> – количество закрытых вакансий за отчетный период;</p> <p><math>V_{р}</math> – общее количество вакансий, находящихся в работе (поступивших в работу за отчетный период)</p>
Соблюдение бюджета на подбор персонала (ВП)	Показывает процент соблюдения бюджета на подбор персонала; помогает выяснить, нет ли лишних или ранее неучтенных расходов в бюджете; помогает ли специалист по	<p>Формула для расчета:</p> $ВП = \sum \Phi 3 : \sum 33 \times 100\%,$

Наименование ключевого показателя эффективности (КПЭ)	Описание	Способ определения
	подбору сэкономить деньги организации	<p>где:</p> <p><math>\sum\PhiЗ</math> – сумма фактических затрат на подбор персонала за отчетный период;</p> <p><math>\sumЗЗ</math> – сумма запланированных затрат на подбор персонала за отчетный период</p>
Стоимость подбора сотрудника (СП)	Определяет общие затраты на поиск сотрудников за отчетный период, позволяет сравнить с планом и оценить обоснованность таких затрат	<p>Формула для расчета:</p> <p><math>СП = \sum Зс : К_{пр}</math>,</p> <p>где:</p> <p>СП – стоимость подбора сотрудника;</p> <p><math>\sum Зс</math> – общая сумма затрат на всех принятых сотрудников за отчетный период;</p> <p><math>К_{пр}</math> – количество принятых сотрудников за отчетный период</p>
Текущность персонала на испытательном сроке (Птп)	Показывает качество управления персоналом, которое определяют по количеству сотрудников, прошедших испытательный срок (КПЭ больше 60% – признак нормального качества подбора)	<p>Формула для расчета:</p> <p><math>П_{тп} = К_{пи} : К_{пр} \times 100\%</math>,</p> <p>где:</p> <p><math>К_{пи}</math> – количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок за отчетный период;</p> <p><math>К_{пр}</math> – общее количество принятых в организацию сотрудников за отчетный период</p>
Коэффициент закрытия вакансий внутренними кандидатами (Звнк)	Показывает ротацию сотрудников в организации (КПЭ важен, если в организации стремятся к закрытию вакансий внутренними кандидатами)	<p>Формула для расчета:</p> <p><math>З_{внк} = К_{внк} : К_{зв} \times 100\%</math>,</p>

Наименование ключевого показателя эффективности (КПЭ)	Описание	Способ определения
		<p>где:</p> <p><math>K_{\text{внк}}</math> – количество вакансий, закрытых внутренними кандидатами;</p> <p><math>K_{\text{зв}}</math> – общее количество закрытых вакансий за отчетный период</p>
Коэффициент закрытия вакансий внешними кандидатами ( $Z_{\text{вк}}$ )	Показывает соотношение количества кандидатов, нанятых из внешних источников управления персоналом, и общего количества принятых на работу	<p>Формула для расчета:</p> $Z_{\text{вк}} = K_{\text{вк}} : K_{\text{зв}} \times 100\%$ <p>где:</p> <p><math>K_{\text{вк}}</math> – количество вакансий, закрытых внешними кандидатами;</p> <p><math>K_{\text{зв}}</math> – общее количество закрытых вакансий за отчетный период</p>