



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы
Совершенствование системы отбора персонала организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа _____ к защите
_____ рекомендована/не рекомендована

« ____ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой _____
(название кафедры)
_____ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-3-1
Гладышева Ксения Ивановна

Научный руководитель:

Д.п.н. профессор
Гнатышина Елена Александровна

Челябинск
2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы системы отбора персонала на предприятии.....	7
1.1. Понятия и сущность отбора персонала.....	7
1.2. Этапы отбора персонала.....	13
1.3. Технологии отбора персонала на предприятии.....	17
Выводы по первой главе	25
Глава 2. Практическая работа по совершенствованию системы отбора персонала на предприятии ООО «МеталлТранс».....	25
2.1. Анализ внутренней среды ООО «МеталлТранс».....	25
2.2. Анализ системы отбора персонала на предприятии (на примере ООО «МеталлТранс»).....	37
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала в ООО «МеталлТранс».....	52
Выводы по второй главе.....	60
Заключение.....	63
Список используемой литературы.....	66
Приложения.....	70

Введение

Актуальность исследования. В настоящее время кадры играют огромную роль в становлении любого предприятия, в его конкурентоспособности. В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и дальнейшая их адаптация стали одним из главнейших факторов, определяющих выживание и финансовое положение предприятия. Отбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей является большим и достаточно редким талантом, которым может владеть управляющий персонал. Именно люди создают или разрушают предприятие, люди, которые изготавливают и поставляют изделия, осуществляют техническое обслуживание. Человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности – как особый вид инвестиции. Работа любого предприятия неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но, и закладывает фундамент будущего успеха предприятия. Персонал является мотором любой организации, и ошибки при подборе кадров - особенно когда речь идет об отборе кандидатов на руководящие должности - обходятся слишком дорого. Потери, которые несет предприятие от аварий, травматизма и брака в результате того, что были допущены ошибки при отборе новых работников, - это только часть тех расходов, которые приходится нести предприятию. Подбор и отбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб. Однако эффективный процесс отбора персонала всегда требует участия в нем руководителей тех подразделений, в которые отбираются новые работники. Это предполагает знание руководителями основных принципов и процедур,

используемых при отборе кадров, и обладание необходимыми для этого навыками. Особенно это актуально для небольших организаций, где набор кадров осуществляется в основном первым руководителем или руководителями подразделений. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Указанное говорит об актуальности темы выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы отбора персонала на предприятии (на примере ООО «МеталлТранс»)).».

Объект исследования – отбор персонала как элемент системы управления персоналом

Предмет исследования – совершенствование системы отбора персонала как инструмент повышения эффективности кадровой политики предприятия ООО «МеталлТранс».

Цель исследования – теоретически обосновать и разработать рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала на промышленном предприятии.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты системы отбора персонала в современных условиях;
2. Проанализировать организационную внутреннюю среду промышленного предприятия ООО «МеталлТранс»;
3. Проанализировать систему отбора персонала на предприятии ООО «МеталлТранс»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала промышленного предприятия (на примере ООО «МеталлТранс»).

Теоретико-методологическая база. Данная выпускная квалификационная работа базируется на фундаментальных основах классической социологической теории управления. В работе нашли отражение положения

школы научной организации труда, сформулированные Ф. Тейлором, Г. Фордом, Г. Ганттом, Л. Гилбретом (принцип соответствия), школы административного управления А. Файоля, Л. Урвика, Л. Гьюлика (отбор как составная часть функции администрирования), школы человеческих отношений и науки о поведении Г. Мюнстенберга (психотехнические аспекты отбора), роли человеческого фактора в эффективной организации Э. Мэйо, активного человеческого фактора Д. Макгрегора, управления человеческими ресурсами П. Друкера, менеджмента совершенной компании Т. Питерса, У. Оучи, значения человеческого ресурса в условиях интересубъектности К. Нордстрема. Настоящее исследование развивает идеи, которые содержатся в работах российских исследователей: Л. Крживицкого (учение о профессиональных типах), Ф. Дунаевского (профессиональный отбор как механизм борьбы с бюрократией), С. Стрельбицкого и Н. Витке (принципы и критерии отбора).

Практическая значимость данной работы заключается в том, что предложенная система отбора персонала может использоваться в практике на предприятии ООО «МеталлТранс».

Методы исследования в ВКР составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию непрерывного обучения предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования. Теоретической и эмпирической базой исследования выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ООО «МеталлТранс»;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

База исследования – Общество с ограниченной ответственностью «МеталлТранс». Адрес: РФ, Челябинская область, город Челябинск, ул. Ленина д.2, офис 311.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы из 50 источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы системы отбора персонала на предприятии.

Во второй главе практическая работа по совершенствованию отбора персонала на предприятии ООО «МеталлТранс»

Глава 1. Теоретические основы системы отбора персонала

1.1. Понятия и сущность отбора персонала

Для любого предприятия в процессе его деятельности актуальным остаётся вопрос найма и отбора персонала на вакантные должности, планирование развития предприятия с учётом необходимости новых специалистов. Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.[4]

Различают понятия «отбор» и «наем кадров». Отбор персонала - это процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место. [15]

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. [1]

Отбор работников надо проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования. [9]

Дятлов В.А., Травин В.В. в своей работе «Основы кадрового менеджмента» дают следующее определение отбора персонала:

Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность (общепринятая трактовка термина). Отбор персонала, как уже отмечалось,

осуществляется не только при найме работников, и поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов из общего числа работников, отвечающих этим критериям.

Отбор персонала является одним из наиболее ответственных этапов в кадровой работе. На данный момент ведущие специалисты по вопросам управления утверждают, что успех любого предприятия во многом зависит от тех, кто там работает. [2]

При планировании процесса отбора кадров следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах.

Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников различных специальностей. [7]

Качественная потребность в кадрах - это потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации. [9]

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров. [36]

Отбор производится в несколько этапов. На предварительном этапе отбора происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется резерв, с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

Найму работника предшествует четкое понимание функций, которые он будет выполнять, задачи и должностные обязанности, права и взаимодействия в организации. Основываясь на заранее сформулированные требования, люди выбираются на конкретную должность, и большое значение придается их соответствию этим требованиям.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата и его потенциальные возможности. [28]

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора ищут людей на определенные должности, принимая во внимание установленные требования социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. [4]

Подбор состоит в том, чтобы создать необходимый запас кандидатов на все должности и специальности, из которых организация впоследствии выберет для нее наиболее подходящих сотрудников [15]

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору персонала, являются:

- постановка четких целей организации;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования персонала, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. [40]

При подборе и отборе персонала следует иметь в виду три основных положения:

1. Подбор и отбор персонала не следует рассматривать как просто поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть связаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, осуществляемым в сфере управления персоналом.

2. Необходимо учитывать не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но так же что не менее важно - как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на

работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность. [1]

Организация отбора персонала состоит:

1. Предварительная беседа. Очень важный этап, который предшествует всему процессу отбора.

2. Заполнение бланка доверительных документов. В большинстве стран требуется печатное исполнение документа, в Российской Федерации – это возможно от руки. В содержании документа должна отражаться информация о личности, то есть биографические данные, трудовые отношения, друзья (скажи мне кто твой друг и я скажу кто ты).

3. Беседа по найму - контактное общение с непосредственным представителем фирмы. Может происходить в 2-х направлениях (слабо формальном, по схеме). При первом способе могут существовать множество нюансов. Вопросы не стандартизированы, в некоторых случаях могут применяться методы давления.

4. Тесты по найму – дополнительная оценка нанимающихся. Суть этой оценки заключается в выявлении типичного поведения нанимающегося и оценки (прогнозе) будущего его поведения в конкретном коллективе.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр – необходимо подтверждение психологического и физического здоровья.

7. Принятие решений – представляет пакет документов. При отказе принятия на работу необходимо требовать его возвращения. При принятии на работу – подписание трудового контракта. [33]

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;

- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников. [47]

Найм персонала включает:

1. Заключение контракта в 2-х экземплярах (содержит подпись руководителя и работника, печать).

2. Срок трудового договора:

- на время выполнения определенной работы;
- на определенный срок (от 1 года до 5 лет);
- на неопределенный срок.

3. В контракте должна быть оговорена пауза между наймом и отбором.

Испытание не может назначаться для:

- лиц менее 18 лет;
- молодые работники (окончившие ПТУ), молодые специалисты (окончившие ВУЗ) – действует 2 года после окончания;
- при переводе;
- испытательный срок не может превышать 3 месяца.

4. По контракту администрация не имеет права привлекать вас к работе, несоответствующей указанной в контракте. [22]

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами - важнейший фактор своевременности выполнения задач по объему производства, соблюдения условий, предусмотренных договорными обязательствами. Обеспеченность необходимыми кадрами определяется путем сравнения фактического числа работников по категориям и профессиям с показателями бюджета трудовых ресурсов. [6]

Таким образом, отбор - это процесс, с помощью которого организация выбирает претендентов из нескольких кандидатов, которые наилучшим образом соответствуют критериям предприятия на данную должность.

Соответственно, трудозатратность такого процесса не всегда несопоставима с финансовыми и временными затратами. [37]

1.2. Этапы отбора персонала

Набор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, характеристик организации, которая принимает новых сотрудников, а также от характера должности, для которой выбран кандидат.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. [10]

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, которая определяет возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы анализируют информацию, содержащуюся в анкетах, заполненных кандидатами, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных представляет собой простой, дешевый и достаточно эффективный метод первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. [50]

Тестирование в последнее время приобрело все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, оно используется не только корпорациями, но и государственными учреждениями и общественными организациями. Преимущества тестирования - возможность оценить текущее состояние кандидата с учетом характеристики организации и будущей должности. Недостатками этого метода первичного отбора являются высокие

затраты, часто потребность в помощи специалиста, условность и ограничения тестов, которые не дают полной картины кандидата. [42]

Каждая организация должна принять решение об использовании тестов с учетом своих финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. [38]

При найме можно использовать три типа тестов:

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

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков предназначены для определения уровня профессиональных навыков или знаний кандидата в конкретных областях рабочего процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность. [1]

Тесты на общий уровень интеллекта содержат множество задач, которые включают математические, логические, лингвистические и другие подобные задачи, которые решаются в течении ограниченного времени (обычно от 30 минут и до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации, должен быть жизнерадостным, иметь живой характер и дружелюбие. Стадия первичного отбора, независимо от используемых методов, заканчивается созданием ограниченного списка кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям организации. Оставшимся кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на эту должность. [20]

Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На этом этапе специалист по набору персонала проводит индивидуальные собеседования - интервью с wybranными кандидатами. [21]

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и потребностям. Сотрудник кадровой службы, который проводит собеседование, должен предоставить самую объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в тоже время избежать найма тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. [44]

Существуют следующие типы собеседований с кандидатами:

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

Собеседование «один на один» является наиболее распространенным и весьма эффективным. [28]

В случае с несколькими кандидатами интервьюеру дает возможность оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя говорить одновременно с несколькими кандидатами гораздо труднее.

Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор типа собеседования зависит от традиций организации, характеристик кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения интервьюера. [30]

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю

подразделения, располагающего вакансией, который принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата. [9]

Справки о кандидате. Чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. [1]

Кроме того, руководитель дает кандидату подробную информацию о его подразделении, вакантной должности, функциях, которые кандидат должен будет выполнять в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть задокументированы. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов.

На основании анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для этой должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с директором, до принятия решения о приеме на работу. [40]

Таким образом, отбор персонала не может быть осуществлен, ориентируясь лишь на один какой-нибудь признак или решение одной задачи. Вследствие этого при отборе сотрудников обязательно, применять не один способ, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку претендентов.

1.3. Технологии отбора персонала

От того, как проводится набор и как выбираются люди для работы в организации, зависят последующие действия в процессе управления человеческими ресурсами. Управление персоналом сразу ставит вопрос: где найти необходимых работников, как информировать их об имеющихся рабочих местах? Выбор метода найма зависит: от кадровой политики руководства организации, от финансового состояния организации, от

специфики организации (научно-исследовательская, образовательная деятельность), от типа организационной культуры, от структуры потребности в кадрах и других факторов.[17]

Существуют два возможных источника найма: внутренний и внешний.

Внутренние источники для замещения вакантных должностей подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей. Внутренние источники - это люди, работающие в организации. Считается, что использование внутренних источников повышает интерес персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в их организацию, усиливает привязанность работников к ней.[45]

При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют, так называемые, матрицы перемещений, в которых отражается нынешнее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т.д.).

Наиболее эффективным является, прежде всего использование возможностей внутреннего конкурса, а в случае отрицательного результата использование внешних источников найма требуемых специалистов. [13]

Использование внутреннего источника формирования персонала имеет свои преимущества. Во-первых, мы лучше знаем своих работников, а во-вторых, они уже адаптированы к организации, и, в-третьих, мы не можем игнорировать профессиональный феномен (желание каждого работника продвигаться по служебной лестнице). И если организация не предоставит своим сотрудникам такой возможности, то лучшие уйдут.[19]

Преимущества внутренних источников поиска:

- Появление шансов на карьерный рост;
- Низкие затраты на привлечение кадров;
- Претендентов на должность хорошо знают в организации;

- Претендент хорошо знает данную организацию;
- Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации;
- Освобождение позиции для роста молодых кадров;
- Быстрое заполнение штатной единицы без долгосрочной адаптации;
- Прозрачность кадровой политики;
- Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;
- Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;

– Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров;

- Рост производительности труда;
- Решается проблема занятости собственных кадров;
- Повышения мотивации, степени удовлетворенности работой.[39]

Недостатки внутренних источников поиска:

- Ограничение возможности для выбора кадров;
- Возможна напряженность или соперничество в коллективе;
- Появление панибратства при решении деловых вопросов;
- Нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации;

– Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя так, как автоматически преемником является заместитель руководителя;

– Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах;

– Удовлетворяется потребность только качественная, но через подготовку и повышение квалификации, что связано с дополнительными расходами.[2]

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, которые могут работать в организации,

но в настоящий момент не работают в ней. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и сотрудники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания, или резерва), а также специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят. Существуют следующие способы формирования персонала из внешних источников.[6]

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости как источник для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, специалисты набираются через службу занятости, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.[13]

Кадровые агентства. Многие менеджеры по персоналу используют услуги агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, заработной платы, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, так что работодатель делает свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана «гарантия», которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение согласованного периода. В этом случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.[37]

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Недостатки внешнего источника поиска:

- более высокая стоимость на привлечение кадров;

- высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует текучести кадров;
- ухудшается климат на предприятии среди давних сотрудников;
- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
- плохое знание организации, длительный период адаптации.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, используются ли в организации все средства, которые являются альтернативой найму. [41]

Альтернативой найму являются:

1. Сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

Альтернативой найму, может быть, сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить выпуск выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых сотрудников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

2. Структурная реорганизация или использование новых схем производства;

3. Временный наём;

Временный работник может быть принят или уволен в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. [4]

Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что препятствует эффективной работе организации. [35]

В этом подходе нет ничего нового для организаций, которые изменяют сезонные объемы своей деятельности, нанимая персонал по мере увеличения объемов. Кроме того, временные работники, помимо своей основной цели обеспечения организации людьми на определенный период, временно,

с целью проверки возможности продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе наемных работников может быть отличным способом. [14]

Этот способ не требует особых затрат, поиска работы, значительная часть выполняет сущность в данной организации, даже отбор.

Как правило, сегодня компании, которые до сих пор находили сотрудников через знакомых, использовали связи, иногда давали объявления в газету, теперь все чаще обращаются к Internet. Интернет позволяет быстрее закрыть вакансию, чем это можно сделать с помощью печатных средств массовой информации и кадровых агентств.

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудников – это процесс согласования интересов работодателя и работника. [13]

Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждом из этих этапов часть кандидатов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объеме, исключая или добавляя методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- предварительное интервью;
- заполнение бланка заявления и анкеты;
- тестирование;
- диагностическое интервью (собеседование);
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинское обследование;
- принятие окончательного решения;
- предварительное интервью.

1. Предварительное интервью.

Интервью проводит специалист по персоналу или руководитель отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате

(например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе). [10]

2. Заполнение анкеты.

Кандидаты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления или анкету. Ту же последовательность используют и вербовщики. Количество вопросов в анкете должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, наиболее влияющую на производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.). Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету в качестве метода отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. [19]

3. Тестирование.

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Тест – это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Тестирование в качестве вспомогательного приема, где при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если учесть, что важность правильного выбора постоянно растет, а ошибки становятся более дорогими. [42]

4. Диагностическое интервью (собеседование).

Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже от тех, кто говорит плохо.

Интервью является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предыдущих этапов отбора, обычно принимаются на

собеседование. Оно позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и др.[48]

5. Проверки рекомендаций и послужного списка.

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать.

Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённым перечню качеств.

Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. В тоже время учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата. [34]

6. Медицинский осмотр.

Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр.

Причины для такого требования следующие:

- необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;

- необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных болезней;

– необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу. [3]

7. Решение о приеме кандидата на работу.

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Это должно быть как можно более объективным, и необходимо принять все необходимые меры, чтобы избежать возможности ошибки. Хорошо продуманная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе окончательного решения, помогают принять правильное решение. [25]

Таким образом, использование внутренних источников позволяет быстро найти замену кадров без каких-либо дополнительных затрат, в отличие от внешних источников, для которых необходимо обращаться в СМИ, кадровые агентства, что несет дополнительные затраты.

Выводы по первой главе

1. Найм на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включая все этапы набора, а также оценку, отбор персонала и прием сотрудников на работу.[12]

2 Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность (общепринятая трактовка термина). [27]

3. Основными критериями найма и отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.[38]

4. Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.[5]

5. Существуют два возможных источника найма: внутренний и внешний.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. Считается, что использование внутренних источников улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность работников к ней.[19]

Глава 2. Анализ и совершенствование системы отбора персонала на предприятии ООО «МеталлТранс»

2.1. Анализ внутренней среды ООО «МеталлТранс»

ООО «МеталлТранс» имеет большой опыт в сфере строительства, реконструкции полного завершённого цикла работ объектов социальной инфраструктуры и банков. Адрес компании г. Челябинск, ул. Ленина д.2, офис 311.

Из последних завершённых объектов – отделочные работы на объекте Федерального центра сердечно-сосудистой хирургии, так же цикл работ в офисе банка «Северный морской путь» в г. Копейске. Была проведена реконструкция столовой, полный цикл работ на ресторане «Пражский пивовар», дополнительный офис банка «Северный морской путь» на Комсомольском проспекте, 33, головной офис Челябинского филиала ОАО «СМП» банка на Ленина, 49. В данный момент «МеталлТранс» выполняет работы по устройству доп. офисов СМП Банка в городах Миасс и Златоуст.

Общество с ограниченной ответственностью – это учреждённое одним или несколькими юридическими и физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли; участники общества отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.[22]

ООО «МеталлТранс» наряду с другими видами хозяйственных обществ, а также хозяйственных товариществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий является коммерческой организацией, то есть организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и распределяющей полученную прибыль между участниками.

В отличие от государственных и муниципальных унитарных предприятий, на имущество которых их учредители имеют право собственности или иное имущественное право, общества с ограниченной

ответственностью (равно как и иные виды хозяйственных обществ, хозяйственных товариществ и производственных кооперативов) характеризуются тем, что их участники имеют свои обязательства.[42]

Учредителями ООО «МеталлТранс» является промышленная компания ООО «Пирс», осуществляющая стратегию развития, максимально использующая свой финансовый, экономический, производственный и научный потенциал и передовые методы управления. «Пирс» была создана как управляющая компания промышленных предприятий, работающих в индустрии жилищного строительства уже более 30 лет. Текущее (оперативное) управление в ООО «МеталлТранс» передано исполнительному органу (Генеральному директору). За участниками общества сохраняются права по стратегическому управлению обществом, которое они проводят путем проведения периодических общих собраний участников.[38]

Строительная компания «МеталлТранс» объединяет компетенции ведущих бизнес-консультантов, специалистов и аналитиков в области жилищного строительства. Для каждого из проектов, которые ведет ООО «МеталлТранс», назначаются проектные группы и высококвалифицированный менеджер проекта, что обеспечивает индивидуальный подход к каждому клиенту и адекватное понимание его проблем, и одновременно позволяет решить весь комплекс задач, который им поставлен. Знание специфики отрасли каждого клиента обеспечивает высокий уровень обслуживания.

Основными корпоративными принципами ООО «МеталлТранс» являются:

- Сложность. Совместная работа над задачей команды профессионалов из разных отделов, в результате которой клиент получает не набор решений, а готовый объект. [14]

- Конфиденциальность. Обязательство не раскрывать информацию о клиенте является наиболее важным фактором для установления доверительных отношений с клиентами. [3]

- Партнерство. Создание эффективных и доверительных отношений между компанией и клиентом, направленное на гармонизацию интересов и взаимное удовлетворение как от процесса, так и от результата работы. [50]

Основными услугами, оказываемыми ООО «МеталлТранс», являются:

1. Конструкция панели.
2. Малоэтажное строительство.
3. Коммуникационное строительство.
4. Строительство бань и саун.

Для разработки обоснованных комплексных стратегий и программ развития ООО «МеталТранс» имеет соглашения о привлечении ведущих специализированных отраслевых строительных компаний и разработчиков, имеет доступ к эксклюзивным системам для поиска и обработки маркетинговой информации.

Анализ кадровой структуры предприятия предполагает периодическое и целенаправленное изучение сотрудников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, опыта работы и других социально-демографических характеристик. Обеспечивает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня размещения работников по заданию; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и т. д.

Стабильность, повышение рентабельности, конкурентоспособность Компании, ее успех в производстве во многом определяется качеством имеющегося персонала: его квалификацией, потенциалом, степенью сплоченности, лояльностью к организации и мотивацией для высокопроизводительной работы.

Задачи формирования, сохранения и развития персонала отражены в местных нормативных актах, действующих в ООО «МеталТранс».

Одним из наиболее важных показателей, характеризующих производственные мощности предприятия, является среднее число сотрудников. [4]

Среднее количество сотрудников на 01.01.2017 года составило 1466 человек, что на 5% меньше по сравнению с началом 2016 года. Это результат оптимизации трудовых ресурсов, модернизации технологических процессов и сокращения числа сотрудников пенсионного возраста (22% от числа уволенных работников).

Данные об изменении численности персонала за последние 3 года представлены в таблице 1.

Таблица 1

Изменение численности персонала

год	численность
2015	1466
2016	1382
2017	1292

Аналогичным образом, сокращение численности персонала за последний год сократило штатное расписание.

Рассмотрим структуру персонала по полу в таблице 2.

Таблица 2

Структура персонала по половому признаку в динамике с 2015 года по 2017 год ООО «МеталлТранс»

по половому признаку	Период					
	2015		2016		2017	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
мужчины	700	47%	650	47%	621	48%
женщины	776	53%	732	53%	671	52%
всего	1466	100%	1382	100%	1292	100%

Из таблицы 2. видно, что большая часть персонала за 3 года - женщины. В 2015 году женщин 53% или 746 человек, в 2016 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 732, это связано с тем, что в 2016 году численность всего персонала сократилась на 10 человек. В 2017 году численность женщин составляет 52% или 671 человек, а мужчин 48% или 621 человек. Бухгалтерия организации - женский коллектив. Мужчины - руководители подразделений и водители.

Подробно рассмотрим половую структуру на рисунке 1.

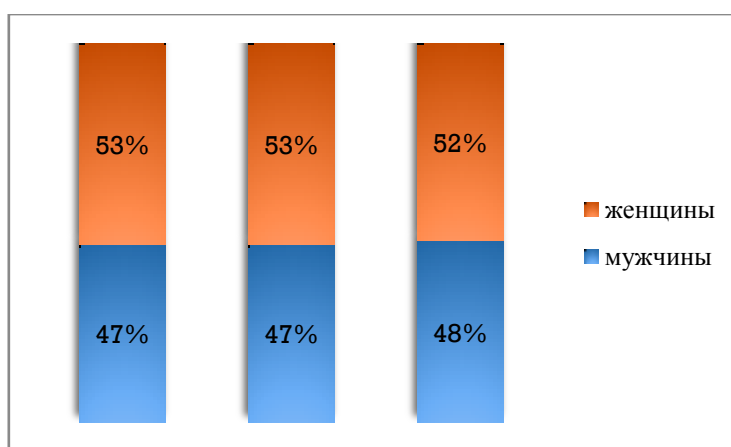


Рисунок 1. Структура персонала по половому признаку предприятия ООО «МеталлТранс» в 2015 – 2017 гг.

Персонал предприятия (персонал, трудовой коллектив) - это совокупность сотрудников, входящих в его структуру списка. [5]

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по структуре персонала в таблице 3.

Таблица 3

Организационная структура персонала и по уровню образования предприятия ООО «МеталлТранс»

Категория	2015		2016		2017	
	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке
Сотрудник						
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	1 466	100,00	1 382	100,00	1 291	100,00

Все сотрудники предприятия делятся на две группы:

- производственный и производственный персонал, занимающийся производством и эксплуатацией;

- непромышленный персонал, в основном занимающийся социальной сферой предприятия.

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

Рабочие - это работники, непосредственно занимающиеся строительными работами. Они также включают уборщики, дворники, охранники. [42]

В зависимости от характера участия в производственном процессе работники, в свою очередь, делятся на крупные (производящие продукты) и вспомогательные (обслуживающие технологический процесс).

Руководителями являются сотрудники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональные службы), а также их заместители.

Специалистами являются работники, выполняющие инженерные, технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, ритористы, техники и т.д. [20]

Другими сотрудниками являются сотрудники, занимающиеся подготовкой и оформлением документов, сопровождения (клерки, секретари, таймеры, чертежники, переписчики, архивисты и т.д.).

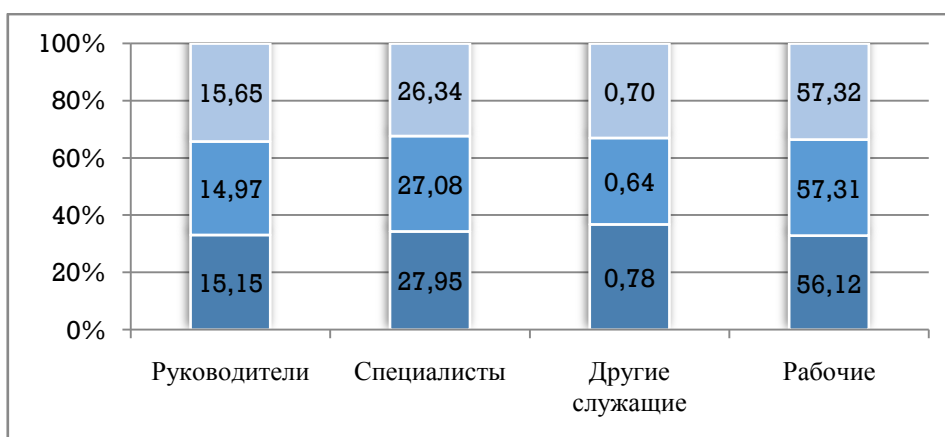


Рисунок 2. Организационная структура персонала предприятия ООО «МеталлТранс»

В структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределено спецификой отрасли, в которой работает ООО «МеталлТранс». На протяжении 2015-2017 гг. на эту категорию приходится более 56% всех сотрудников предприятия. Во-вторых, специалисты, за 3 года эта категория составляет более 26%. Наименьшее количество других специалистов, их общее количество не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 3 структуру персонала по уровню образования на предприятии ООО «МеталлТранс».

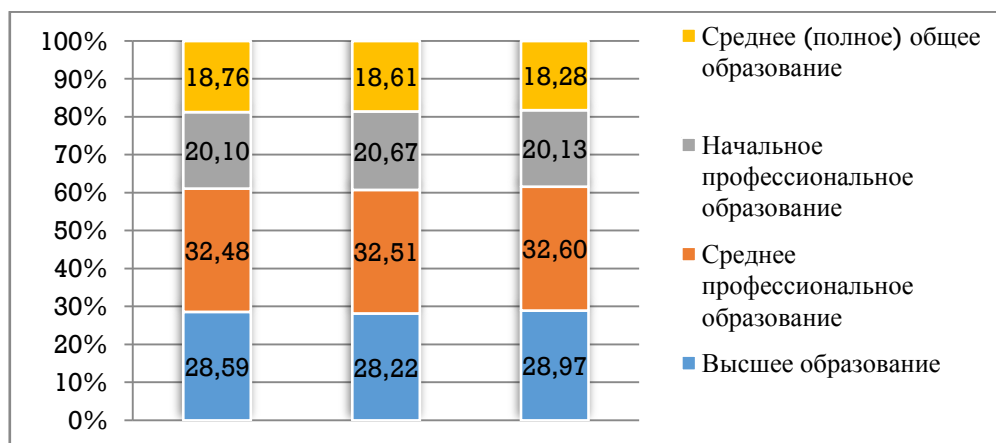


Рисунок 3. Структура персонала по уровню образования ООО «МеталлТранс»

В 2017 году компания сохранила тенденцию признавать молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации теперь автоматизированы и основаны на передовых технологиях, требующих высококвалифицированного персонала и постоянного профессионального развития. Персонал ООО «МеталлТранс» имеет высокую квалификацию: около 30% работников имеют высшее образование, 20,1% - начальное профессиональное образование. В то же время доля работников со средним профессиональным и средним (полным) общим образованием имеет тенденцию к снижению в 2017 году, предприятие будет способствовать этому в последующие годы.

Рассмотрим возрастную структуру персонала организации в таблице 4.

Таблица 4.

Возрастная структура персонала ООО «МеталлТранс»

Возраст	Период					
	2015		2016		2017	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	119	8,35%	109	7,70%	75	5,81%
25-30	221	15,50%	230	16,39%	200	15,49%
31-35	154	10,54%	146	10,48%	147	11,39%
36-39	97	6,44%	97	7,06%	88	6,82%
40-49	269	18,83%	243	17,53%	233	18,05%
50-59	409	28,80%	391	28,15%	378	29,28%
60-65	145	9,20%	132	9,55%	116	8,99%
свыше 65	34	2,34%	40	3,14%	53	4,18%
Итого	1466	100%	1382	100%	1292	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать вывод, что наибольший процент сотрудников находится в возрасте от 50 до 59 лет, что указывает на зрелый возраст персонала, работающего в ООО «МеталлТранс».

Около 30% сотрудников составляют люди в возрасте от 50 до 59 лет, тогда можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал компании должен быть пополнен молодыми сотрудниками, поскольку молодые сотрудники более легко обучаются, адаптируются и более управляемы, чем старшее поколение. Рассмотрим рисунок 4.

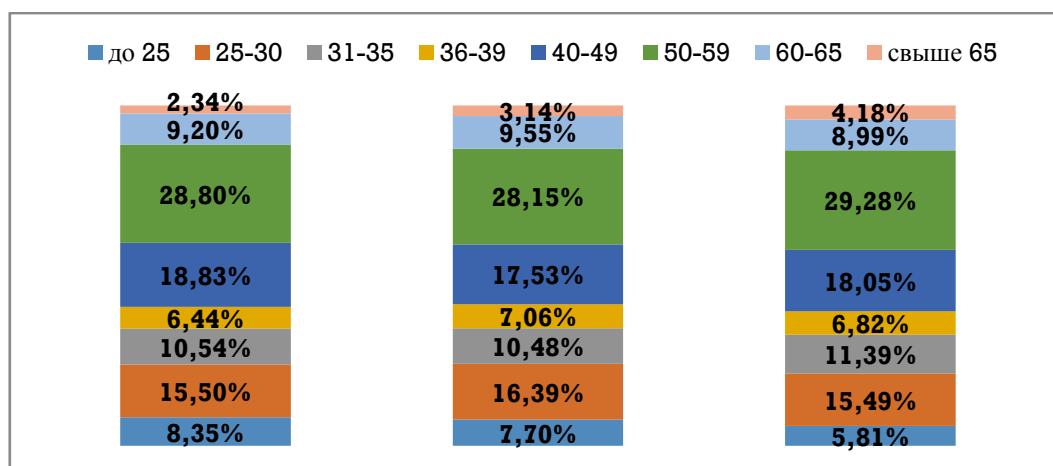


Рисунок 4. Возрастная структура персонала ООО «МеталлТранс»

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии ООО «МеталлТранс» в таблице 9.

Таблица 9.

Структура персонала по стажу работы в динамике 2015-2017гг.

Стаж работы	Период					
	2015		2016		2017	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 5 лет	109	7,43%	105	6,99%	110	7,90%
5-10.	599	41,97%	599	41,98%	529	40,98%
10-15.	225	15,29%	211	15,32%	199	15,41%
15-20	311	20,81%	293	21,24%	268	20,76%
20-25	154	10,40%	140	10,41%	139	10,77%
свыше 25	69	4,10%	54	4,06%	54	4,18%
Итого	1466	100%	1382	100%	1292	100%

Анализ персонала предприятия с точки зрения многолетнего опыта (см. Рисунок 5) показал, что значительная доля сотрудников, около 40%, - это люди, которые работали на предприятии с 5 до 10 лет, что является очень позитивным фактор.

Кроме того, у компании есть рабочие, которые работали на этом предприятии более 25 лет. Опыт работы в этой организации характеризует стабильность трудового коллектива.

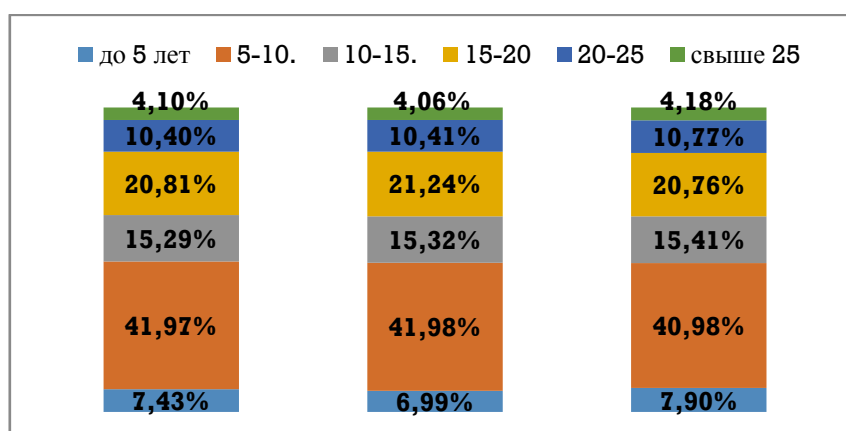


Рисунок 5. Структура персонала по стажу работы

На предприятии действует коллективный договор, в котором расширяется спектр социальных гарантий для работников. К таким социальным гарантиям относятся: предоставление дополнительных отпусков, не указанных в Трудовом кодексе Российской Федерации, дополнительные пособия на рождение и уход за ребенком, льготные поездки в санаторий, выплата пенсионных пособий, предоставление более короткого рабочего дня беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет, выплата материальной помощи, предоставление выбора месяца для расчета заработной платы на время ежегодного отпуска и другие. [5]

В целом, предприятие применяет систему вознаграждения за вознаграждение.

Средняя зарплата предприятия на 2015 год составила 24 000 рублей. Ниже в таблице 5 показана запланированная и фактическая средняя заработная плата на предприятии за последние 3 года.

Таблица 5.

Средняя заработная плата на предприятии

	2015	2016	2017
планируемая	24 000	25 500	26 500
фактическая	24 000	25 500	26 300

Из таблицы 5 мы видим, что предприятие стабильно повышает заработную плату своему персоналу, что положительно сказывается на эффективности работы персонала.

2.2. Анализ системы отбора персонала на предприятии (на примере ООО «МеталлТранс»)

Для найма персонала сотрудники кадровой службы компании ООО «МеталлТранс» используют как внешние, так и внутренние источники.

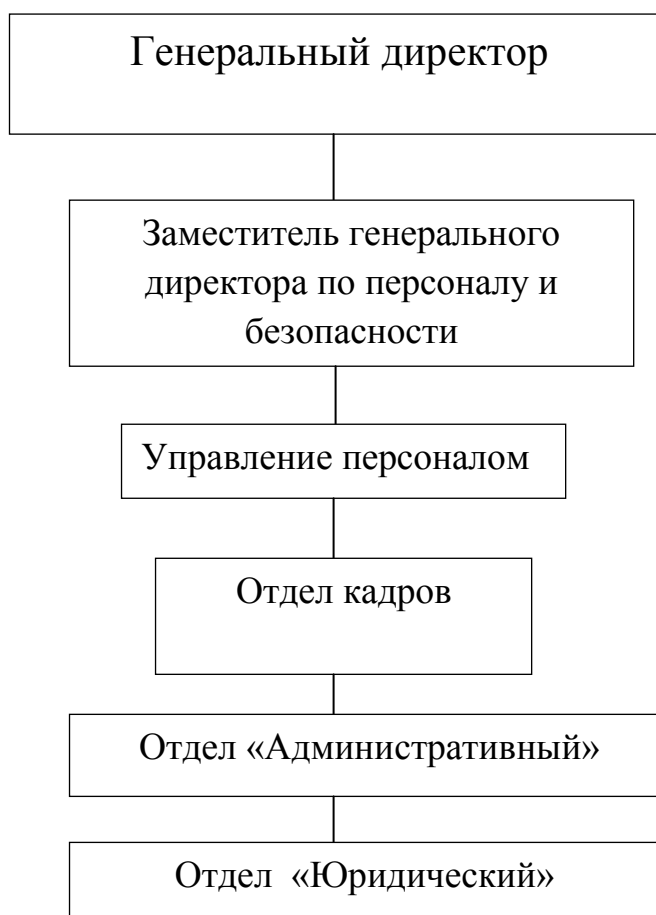


Рисунок 6. Организационная структура кадровой службы

Внешними источниками найма персонала в компании являются: университеты, технические школы и другие учебные заведения; организаций, занятых в сфере занятости (биржи, агентства по подбору персонала). При работе с внешними источниками предприятие использует следующие формы и методы поиска персонала:

□ объявления для работы через средства массовой информации (газеты, журналы);

- размещении рубрики «вакансии» на веб-сайте предприятия;
- поиск сотрудников в учебных заведениях АКТ и университетов. [2]

Внутренние источники найма для компании: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники сотрудников. [43]

На сегодняшний день на предприятии открыты следующие вакансии:

- Ведущий инженер-технолог;
- Ведущий инженер-проектировщик (проектировщик);
- электрик для ремонта электрооборудования;
- регулятор промышленной электроники;
- оператор станков с программным управлением;
- инструментальщик;
- ремонтник;
- очистка производственных и офисных помещений.

Для всех вакантных должностей устанавливается испытательный срок в 3 месяца.

Непосредственный лидер, иногда более широкий круг лидеров, участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Он имеет решающее слово в определении требований к позиции и в выборе конкретного сотрудника из числа, выбранного службой персонала. [7]

Наем работника предшествует четкое представление о функциях, которые он выполняет, о задачах и обязанностях, правах и взаимодействиях в организации.

На основе предварительных сформулированных требований люди выбираются для определенной позиции, и их актуальность приобретает большое значение.

Подбор персонала осуществляется для предприятия ООО «МеталлТранс». Их функции включают:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- выбор интервью;
- работать с приложениями и анкетами биографическим данным;

-говоритьонайме;

-окончательноерешениедлявыбора.

ВООО «МеталлТранс»оценкауправленияперсоналом (HR)

основананаследующихосновныхкритериях:

1. Показателитекучестикадров.
2. Показателипроизводительноститруда.
3. Показателикачествапродукции.
4. Определитестепеньмотивациисотрудниковчерезвопросы.

В 2016 году консалтинговое агентство INTELLECT провело оценку деятельности кадровой службы ООО «МеталлТранс», эти оценки представлены в таблице 6.

Таблица 6

**Оценка эффективности деятельности кадровой службы ООО
«МеталлТранс»**

Критерии оценки	Фактическое значение	Бал	Проектное значение (план)	Балл
Функции системы управления персоналом (СУП)	8	41	10	80
Система приема на работу	7		10	
Увольнения	2		8	
Контрактная система	2		2	
Должностные инструкции	4		7	
Обучение персонала	4		8	
Должностные продвижения	4		7	
Аттестация	5		6	
Комплектование подразделений	1		10	
Политика сокращения кадров	1		10	

Анализ HR-деятельности показал, что прогнозируемое фактическое значение ниже проектной стоимости на 50%; возможности службы персонала неполные.

Особая низкая стоимость кадровой службы ООО

«МеталлТранс» показывает в таких областях работы, как «набор подразделений» 10% плана, «политика сокращения персонала» - 10% от плана.

Эта оценка подтверждается увеличением текучести кадров. Таким образом, оценка отдела кадров, наш резерв показала, что управление персоналом в ООО «МеталлТранс» необходимо улучшить.

При планировании количества сотрудников в ООО «МеталлТранс» общее количество работников предприятия, характеристики профессии, социальные и демографические характеристики города, структурный и квалификационный состав персонала, сложность задач которые будут решены, и будет учтена техническая поддержка управленческой работы. Для определения необходимости используются экономико-математические и стандартные номенклатурные методы. [1]

Прием, увольнение сотрудников ООО «МеталлТранс» осуществляется на основании распоряжения директора предприятия по согласованию с руководителем отдела кадров. Он несет личную ответственность за подбор и размещение персонала, повышая свою квалификацию.

Набор традиционно делится на внешний и внутренний. [7]

Преимущества внешнего отбора заключаются в том, что в компанию ООО «МеталлТранс» вносятся новые люди, принося с собой новые идеи, создаются возможности для более активного организационного развития.

Источниками внешнего отбора являются: реклама в газетах, агентства по трудоустройству, специализированные консалтинговые фирмы.

При выборе персонала в ООО «МеталлТранс» используются следующие критерии выбора:

- высокая квалификация;
- личные качества;
- образование;
- профессиональные навыки;
- опыт предыдущей работы;

- Совместимость с другими (личные качества).

Директор ООО

«МеталлТранс» придает большое значение подготовке менеджеров и сотрудников в кадровых резервах.

Рассмотрим систему отбора и оценки специалистов.

ВООО

«МеталлТранс» нет системы подготовки собственных специалистов.

Руководство объясняет это тем, что молодые специалисты,

приезжающие на предприятие,

имеют достаточное образование и нет необходимости в обучении,

а их собственные специалисты приобретают опыт в процессе работы.

При найме менеджеров и специалистов оцениваются деловые качества заявителей.

Оценка деловых качеств сотрудника является мерой его профессионализма.

Оценка - это процесс получения оценки, включая подготовку,

отбор предмета и предмета оценки,

метод получения данных и завершения получения оценки,

ее интерпретацию и использование полученных результатов.

При выборе кандидата особое внимание уделяется его аналитическому мышлению и способности к самообучению.

Основные элементы оценки могут быть представлены в следующем виде:

1-й элемент - предмет оценки (кто оценивает) - менеджер, менеджер по персоналу, эксперт, специалист;

Второй элемент - объект оценки (кто оценивается) - работники или группы сотрудников.

Оцениваются не все качества человека или человека в целом,

а только некоторые аспекты его деятельности. Холистическая оценка, по видимому, невозможна;

Третий элемент - предмет оценки (какие свойства человека оцениваются).

Предметом оценки является работа сотрудника;

4-й элемент - процедура получения оценки (по нашей оценке) является установленной процедурой для выполнения работы. [12]

В зависимости от требуемых качеств заявителя ООО «МеталлТранс» используете различные виды, например:

- производительность,
- личные качества,
- стиль деятельности,
- профессиональные способности,
- качества лидера,
- качества, поведение в экстремальных ситуациях,
- качества, поведение в условиях снижения производства и т. д.

Основными методами, используемыми в ООО «МеталлТранс» при подборе персонала, являются:

1. Опрос кандидатов: для сбора общей информации (образовательный уровень, предыдущее место работы и т. Д.).
2. Изучение биографии и рекомендаций.
3. Медицинское обследование.
4. Тестирование: оценка способностей.
5. Интервью. [37]

Вместе все эти методы используются для оценки кандидатов на профессиональные должности и на руководящие должности.

Выбор кандидатов для ООО «МеталлТранс» состоит из пяти этапов. Первый этап - это вопросник, в котором кандидат заполняет вопросник с ответами на вопросы о себе, о семье, об образовании и т. Д.

Следующий этап (если вопросник кандидата не противоречит основным критериям отбора) - это интервью, то есть личная встреча с генеральным директором, в которой присутствует менеджер по персоналу. Во время интервью кандидату задают вопросы о причинах выбора профессии и места работы, перспективах на будущее в трудовой деятельности и т. Д.

Разговор ведется по стандартной схеме. Форма для интервью для

должности руководителя и формы собеседования приведены в Приложении 2. Третий этап - это тестирование (для менеджеров), в течение которого проверяется следующее: память, избирательность внимания, логическое мышление, темперамент, личность структура, психологические характеристики, конфликтность, личная ориентация и другие особенности кандидата.

Тестирование проводится с использованием метода центров оценки.

С помощью метода центров оценки решаются две задачи:

- 1) разъясняются управленческие способности;
- 2) определяется программа индивидуальных тренировок головы, позволяющая развивать свои способности, поведенческие навыки.

Тест проходит в другое время, от нескольких часов до нескольких дней. Оценить профессионализм технолога-технолога - один день. Два или три дня - для инженеров среднего звена. Немного больше для топ-менеджеров и менеджеров.

Заявитель, прошедший процедуру отбора, принимается на испытательный срок. Испытательный срок в ООО «МеталлТранс» был создан в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации на 3 месяца.

Лидеры и специалисты принимаются по контракту. Срок контракта составляет 1 год с дальнейшим продлением на нужды предприятия и соблюдением занимаемой должности.

Процесс принятия решений о внутреннем перемещении включает следующие этапы.

На основании информации об освобожденных должностях в отделе и структурных подразделениях руководитель отдела принимает решение о выдвижении кандидатов на вакантные должности,

определяет количество вакантных должностей и дает указания отделу кадров.

Соответствие качественного состава кандидатов на вакантную должность и лица заместителя директора по кадрам, которое опирается на надлежащее руководство, определяющее основные требования к уровню профессиональных знаний,

навыков, опыта. Рабочие описания сотрудников утверждены директором ООО «МеталлТранс».

При выдвижении специалиста на более высокую должность из своих источников основным критерием для положительного заключения являются его профессиональные успехи, навыки общения и приверженность компании, т. Е.

Работанарабочеместене менее 3 летводнойдолжности.

Предприятиенеобеспечиваетподготовкурабочих.

Давайтепроанализируемсистемуподбораперсоналасучетомотбора кандидатовнадолжностиспециалистовименеджеров.

Матрицаоценкикандидатовнадолжностьсучетомделовыхилиличных характеристиквТаблице 7.

Таблица 7.

Учет характеристик при отборе кандидатов в ООО «МеталлТранс»

Характеристики кандидата на должность	Методика отбора			
	Анкетирование	Исследование биографии и рекомендаций	Тестирование	Собеседование
1	2	3	4	5
1. Общественно-гражданская зрелость: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, самокритика; активное участие в общественной деятельности; высокий уровень политической грамотности	+	++	+++	+
2. Отношение к труду: чувство личной ответственности за порученное дело; внимательное, чуткое отношение к людям; трудолюбие; дисциплинированность	+	++	+	+
3. Уровень знаний и опыт работы: наличие нужной квалификации; знание объективных основ выполняемой трудовой деятельности; знание новейших методик работы (обучения); стаж работы в данной области	+++		+++	++
4. Организаторские способности: умение организовать труд; владение методами руководства; способность к самооценке		+	+++	+

своего труда				
5. Умение работать с людьми		+	+++	+
6. Умение работать с документами и информацией		+	+	
7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения: способности к контролю за исполнением решений; умение разрешать конфликтные ситуации		+	++	+
8.Способность увидеть и поддержать передовое: умение распознавать и поддерживать новаторов; смелость и решительность при внедрении нововведений		+	++	+++
9.Морально-этические черты характера: честность, добросовестность, уравновешенность, вежливость, общительность, скромность		+++	+	++

Из анализа видно, что из всех методов, используемых в ООО «МеталлТранс», наиболее эффективными являются методы - изучение биографий и рекомендаций, тестирование. В целом, совокупность всех методов позволяет получить достаточно полную информацию о кандидатах на эту должность, что является хорошим показателем организации системы отбора для специалистов и менеджеров.

Давайте проанализируем эффективность методов отбора сотрудников и менеджеров. Рассмотрим последовательность этапов, согласно которой выбор происходит в ООО «МеталлТранс» (таблица 8). В строках, противоположных каждому этапу, мы отмечаем число кандидатов, которым было отказано в трудоустройстве на этом этапе на 2015-2017 годы.

Таблица 8

Анализ организации отбора кадров ООО «МеталлТранс»

Этапы отбора	2015г.	Уд.вес, %	2016г.	Уд.вес, %	2017г.	Уд.вес, %	Отклонение уд. весов, % (+;-)	
							2016-2015гг.	2017-2016гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество кандидатов на занятие должности, чел.	6	100,0	3	100,0	13	100,0	-	-

1. Анкетирование	-	-	1	33,33	-	-	+ 33,33	минус 33,33
2. Собеседование	1	16,67	-	-	2	15,38	минус 16,67	+ 15,38
3. Тестирование	1	16,67	-	-	-	-	минус 16,67	-
4. Исследование биографии и рекомендаций	1	16,67	-	-	1	7,69	минус 16,67	+ 7,69
5. Медицинское обследование	-	-	-	-	1	7,69	-	+ 7,69
Число отобранных кандидатов	3	50,0	2	66,67	9	69,23	+ 16,67	+ 2,56

Из анализа, представленного в таблице 8, очевидно, что в 2015 году из шести кандидатов на должность специалиста один кандидат выбыл после интервью, один после тестирования и один после проверки биографии и рекомендаций. В конце концов, три человека были приняты на работу.

В 2016 году три кандидата выразили желание устроиться на работу в ООО «МеталлТранс». Один из кандидатов был ликвидирован уже на этапе допроса.

В 2017 году число кандидатов, желающих занять должность специалиста, составляло тринадцать человек, девять из которых были наняты. Два кандидата были отказаны в приеме после собеседования, один после оценки биографии и рекомендаций, и один кандидат не прошел медицинское обследование.

Рассчитаем коэффициенты отбора кадров:

$$2015\text{г.: Котбора} = 3 / 6 = 0,5$$

$$2016\text{г.: Котбора} = 2 / 3 = 0,67$$

$$2017\text{г.: Котбора} = 9 / 13 = 0,69$$

Анализируя рассчитанные коэффициенты, можно сказать, что их значение колеблется от 0,5 до 0,7, что указывает на довольно «жесткую» систему отбора персонала, наличие строго определенных методов и критериев отбора специалистов и менеджеров.

Рассмотрим систему найма работников ООО «МеталлТранс».

Система найма работников не отличается по своим характеристикам. Рабочие приходят работать в направлении агентств по трудоустройству или

объявлениями в прессе.

Чтобы оценить кандидатов на должности работников, в основном используется один из методов - допрос или интервью.

Приоритетом в выборе является: отсутствие в учебнике записей в связи с увольнением в соответствии со статьей 33 Трудового кодекса Российской Федерации и состоянием здоровья, поскольку работа связана с перемещением тяжелых материалов.

Оценка работников как специалистов не осуществляется, поскольку нет большого предложения по специальности работников из-за низкой заработной платы и тяжелой физической работы и высокой текучести работников.

Работники принимаются на предприятие постоянно в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации. Дальнейшая подготовка работников не осуществляется, хотя предприятие имеет такую потребность. Для того, чтобы операции обработки были высокого качества, предприятие использует новые материалы, применяет новые методы обработки. Зачастую на предприятии нет рабочих, обладающих определенными навыками в работе, и нужно привлекать внешних специалистов.

Кроме того, у компании нет адаптационной системы, что приводит к увеличению оборота персонала. Молодые рабочие немедленно помещаются в машину. Метод работы строится таким образом, что номенклатура продуктов часто меняется, молодым рабочим приходится быстро изучать новые методы работы, что приводит к стрессу и снижению производительности.

ООО «МеталлТранс» не имеет системы оценки работников - оценочные списки еще не разработаны. Внедрение системы оценки работников повышает их мотивацию в результате высокой оценки, а бонус способствует их независимому обучению, чтобы повысить их квалификацию.

Порядок найма работников ООО «МеталТранс» состоит из следующих этапов:

1. Сотрудник записывает заявление о работе, которое составлено в

произвольной форме. (Законодательство не требует обязательного написания этого заявления.)

2. Сотрудник знакомится с «Правилами внутреннего трудового распорядка», «Положением о составе данных», которые составляют коммерческую тайну «Положения о выплате и бонусах». Кроме того, он знаком с картиной с описанием работы и «Положением о структурном подразделении», с которым ведется вводная инструкция по охране труда (техники безопасности).

3. Не позднее трех дней, когда работник принят на работу, заключен трудовой договор.

4. На основании заключенного трудового договора выдается заказ, с которым работник знакомится с картиной (не позднее трех дней со дня начала работы работника).

5. Один экземпляр трудового договора остается у сотрудника, а другой - в организации. На копии, которая остается в организации, работник должен написать фразу «Копия полученного трудового договора», поставить дату и подпись.

6. Секретарь по персоналу заполняет личную карточку. Пример персональной карты показан в Приложении В. Сотрудник знакомится с заполненной формой Т-2.

7. Сделана запись о найме в книге.

8. Данные в рабочей книге заносятся в Книгу записей движения книжек труда и вставок в них (утверждена Указом Министерства труда России от 10.10.2003 № 69).

Говоря об эффективности организации найма персонала, коэффициент качества наемных работников применяется к формуле 1:

$$K_n = (P_k + P_r + O_p) / 3, \quad (1)$$

Проанализируем организацию найма кадров ООО «МеталлТранс» по этому критерию (таблица 14).

Таблица 9

**Исходные данные для анализа организации найма в ООО
«МеталлТранс» в 2016-2017 гг.**

Наименование показателя	Условное обозначение	Ед. изм.	Значение показателя		Источник информации
			2016г.	2017г.	
Усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками	Рк	%	35	37	данные отдела кадров
Процент новых работников продвинувшихся по службе в течении одного года	Пр	%	15	16	данные отдела кадров
Процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года	Ор	%	75	80	данные отдела кадров

По данным таблицы 9 рассчитаем коэффициент качества набранных работников:

$$K_{н2016} = (35 + 15 + 75) / 3 = 42\%$$

$$K_{н2017} = (37 + 16 + 80) / 3 = 44\%$$

Из представленного анализа, видно, что организация найма персонала находится на низком уровне, в 2016 наблюдается увеличение показателя на 2 %. Важную роль в этой связи играет и фактор низкой оплаты труда в ООО «МеталлТранс».

В действующей системе найма и отбора персонала есть как положительные, так и отрицательные моменты.(Таблица 10)

Таблица 10

SWOT – анализ найма и отбора персонала

<p align="center">Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использование как внешних так и внутренних источников поиска; – использования методов целевого обучения; – тщательная проверка анкетных данных; – возможность перемещения кадров. 	<p align="center">Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие отбора с использованием тестов; – долгая обработка анкетных данных; – невозможность в полной мере оценить способности кандидата.
<p align="center">Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – возможность использования центра занятости для поиска персонала; – возможность создания кадрового 	<p align="center">Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – не всегда выбранный кандидат может быть эффективен на данной должности;

резерва; – возможность принятия на работу выпускников учебных заведений, проходящих практику на предприятии.	– при перемещении кадров возможно снижение качества работы; – текучесть кадров
---	---

Использование как внешних, так и внутренних источников поиска кандидатов позволяет выбрать из наибольшего числа претендентов.

Поскольку предприятие не использует никаких испытаний претендентов, это не дает полной оценки всех способностей кандидата.

Возможность перемещения персонала снижает стоимость поиска персонала, но это не гарантирует эффективности работы человека на новой должности.

Анализ организации работы отдела кадров показал, что потенциал отдела кадров частично занят.

Анализ показал, что система набора, оценки и отбора специалистов ООО «МеталлТранс» находится на среднем профессиональном уровне для менеджеров и специалистов. Несмотря на развитую систему отбора и найма специалистов, наем и отбор работников находится на низком профессиональном уровне. Выявленные проблемы системы найма и отбора персонала представлены в таблице 11.

Таблица 11

**Проблемы системы найма и отбора персонала в ООО
«МеталлТранс»**

Выявленная проблема	Факторы влияния на возникновение проблем	Мероприятия
1. Неэффективная система найма в связи с низким уровнем его организации	Использование традиционных малоэффективных методов работы с персоналом	Использовать новые современные методики найма и отбора персонала
2. Система приема на работу рабочих низкоэффективная	Используются традиционные каналы найма (кадровые агентства, объявления в прессе)	Заинтересовать выпускников профтехучилищ в трудоустройстве в организацию посредством проведения дня открытых дверей, объявлений
3. Высокая текучесть кадров	Низкая заработная плата, отсутствие адаптации	Разработка мотивационного и адаптационного механизма
4. Организация найма	Отсутствие спроса на рабочие	

находится на низком уровне	места ввиду тяжелого труда и низкой заработной платы	
----------------------------	--	--

Оценка работников не выполняется из-за отсутствия спроса на вакансию предприятия. Чтобы внедрить систему оценки рабочей силы, необходимо разработать мотивационный и адаптивный механизм для работников, который позволит не только сохранить работников на предприятии, но и укрепить имидж компании на рынке. Увеличение спроса на занятия рабочих специальностей позволит проводить подбор персонала и формировать высококвалифицированный состав работников.

2.3. Разработка направлений совершенствования системы подбора, отбора и найма в ООО «МеталлТранс»

На основе анализа деятельности компании и системы управления персоналом ООО «МеталлТранс» (см. Таблицу 6) выявлена проблема системы отбора персонала, эта функция практически не выполняется, что приводит к увеличению уровня затрат на текучесть кадров.

Неэффективное выполнение функций службы персонала, состоящей всего из двух человек - руководителя отдела кадров и секретаря, связано с отсутствием квалифицированного специалиста по набору персонала.

Согласно анализу, выявлена неспособность выполнить функции качественного набора, что приводит к 10% недоукомплектованию персонала и, соответственно, 10%

Для улучшения работы кадровой службы ООО «МеталлТранс» рекомендуется:

1. Ввести специалиста в область людских ресурсов.
2. Установить программное обеспечение «Рамки 1: С».
3. Подпишитесь в Интернет для информационного бюллетеня «Персонал», чтобы быть в курсе последних изменений в законодательстве.
4. Используйте современные методы вербовки.

Для четкого понимания этапов данного мероприятия представим его в виде «Дерева работ» (рисунок 7)

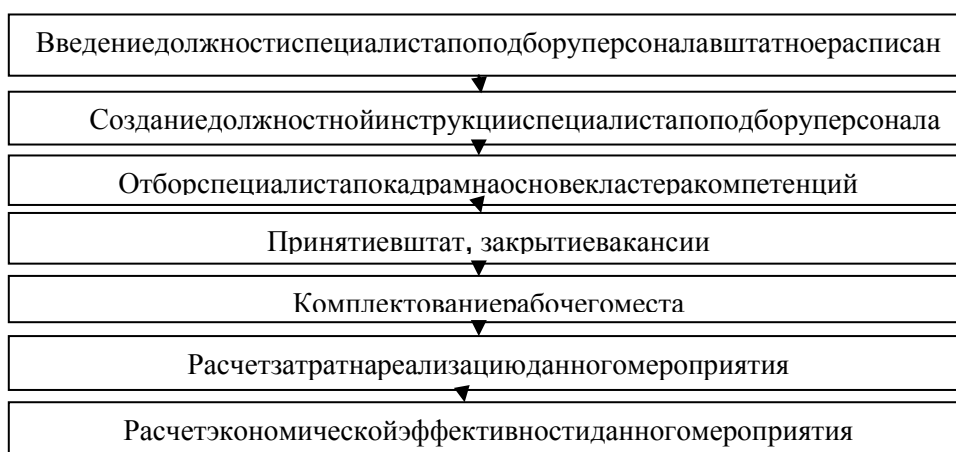


Рисунок 7. «Дерево работ» введения в штат ООО

«МеталлТранс»специалиста по кадрам»

Согласно алгоритму совершенствования работы отдела кадров, введение специалиста по управлению персоналом приведет к увеличению числа сотрудников ООО «МеталлТранс» в 2016 году от 1290 до 1320 человек. Должность специалиста по персоналу вводится в список сотрудников и утверждается директором предприятия. Специалист по персоналу должен работать в 1 смену: с 8-00 до 17-00 с перерывом на обед. Выбор специалиста по кадровым ресурсам должен проводиться с использованием современных методов для определения необходимого уровня профессиональной компетентности специалиста.

Использование кластера компетенции на основе методов К.Х.

и европейской квалификационной системой.

Компетентности понимаются как неотъемлемая характеристика, сочетающая знания, навыки, ценности, нормы, поведение, необходимые для выполнения работ в соответствии с целями и ценностями предприятия.

Согласно методу Рамперсада К.Х. Используются кластеры компетенций, сочетающие такие подходы, как достижение и действие; помощь и обслуживание других; влияние и влияние; управленческие компетенции; когнитивная компетентность; личная эффективность. Рамперс К.Х. предлагает категории профессиональных компетенций [24]:

- компетенции, связанные с индивидуальными уровнями интеллекта;
- компетентность на уровне знаний: что нужно изучать и знать;
- компетенция на уровне навыков: что человек должен иметь возможность делать;
- компетенция на уровне поведения: отношения, принципы, нормы и ценности, поведение и другие качества, необходимые для занятия позиции.

В соответствии с европейской системой квалификаций существуют:

- когнитивная компетентность, предполагающая практическое использование теории и концепций, а также скрытые знания, полученные на основе опыта;

- функциональные компетенции (навыки), а именно, что человек должен делать в сфере труда, в области дальнейшего образования или социальной деятельности;

- личная компетентность, включая поведенческие и ситуационные навыки;

- Этические компетенции, которые предполагают личные и профессиональные ценности, а также позитивный взгляд.

Предлагается построить профиль компетенций для найма специалистов по кадрам ООО «МеталлТранс», в качестве основы которых будут определены типы компетенций в выпускной системе европейской квалификационной системы Рамперсад К.Х. Однако мы объединим личную и этическую компетенцию в одной группе.

Обоснованием такой ассоциации в этом случае является, во-первых, «экспериментальная версия» использования такого подхода в организации, которая требует рассмотрения необходимого, но минимального количества компетенций, а во-вторых, достаточно близкой связи между указанными группами.

Разработка профиля включает следующие этапы:

- подготовка информации;
- формирование списка компетенций;
- разработка уровней профиля компетенции.

На первом этапе была проведена серия структурированных интервью с руководителями отделов кадров Урала и ООО «МНЗ» за наличием специалиста по кадрам с необходимыми навыками и компетенциями.

Далее на основе подготовленной информации был составлен список компетенций специалиста по персоналу ООО «МеталлТранс» (таблица 12).

Таблица 12

**Оценка компетенций, предъявляемых к должности специалиста по
кадрам ООО «МеталлТранс» при найме на работу**

Кластер (группа) компетенций	Компетенции	Уровень сотрудника	Важность	Проблемность	Приоритетность
1	2	3	4	5	6
Функциональные	1. Образование.	3	4,3	2	6,3
	2. Опыт работы	3	3,7	2	5,7
	3. Знание рынка.	2	4,7	3	7,7
	4. Постановка целей.	3	4,3	2	6,3
	5. Решение проблем.	3	3,3	2	5,3
Когнитивные	6.Знание системного подхода.	2	2,3	3	5,3
	7. Знание общей экономики	2	4,3	3	7,3
	8.Знание делопроизводства.	3	3,3	2	5,3
	9. Знание системы статистического анализа.	2	3,7	3	6,7
Личностные	10. Наставничество.	4	3,3	1	4,3
	11. Лидерство.	3	3,7	2	5,7
	12. Сотрудничество.	4	4,3	1	5,3
	13. Понимание целей и ценностей компании	3	5,0	2	7,0
	14. Ориентация на развитие	4	3,7	1	4,7
	15. Ориентация на изменения	4	3,3	1	4,3

Разработаем отдельные моменты уровней профиля компетенций (таблица 13).

Таблица 13

**Профиль компетенции специалиста по кадрам ООО
«МеталлТранс»(фрагмент)**

Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4
1	2	3	4
Компетенция: Знание системы статистического анализа рынка			
Умеет собирать первичную статистическую информацию из информационно-аналитических	Владеет теорией статистического анализа и сбора информации, однако технические и другие характеристика	Хорошо разбирается в основных направлениях работы кадровой службы на основе	Отлично разбирается в статистическом анализе, умеет проводить статистическую выборку претендентов на должность с использованием

источников по рынку труда. С исследуемым вопросом особо не знаком	исследуемого объекта вызывают затруднения	статистического анализа, знает рынок труда г.Тольятти и Самарской области и потребности в рабочей силе. Имеет опыт в кадровой работе	компьютера, владеет расчетными программами.Способен вносить предложения по совершенствованию работы кадровой службы
Компетенция: Ориентация на изменения			
Может оказывать некоторое сопротивление изменениям, но, осознав необходимость, способствует им	Положительно воспринимает изменения в компании, доверяет решениям руководства. Организует эффективную реализацию изменений	Мотивирует участие сотрудников в изменениях, инициированных руководством компании. Способствует их успешной реализации.	Способен инициировать изменения в деятельности подразделения, соответствующие целям компании. Грамотно управляет изменениями.

Схема системы найма специалиста по кадрам ООО «МеталлТранс» на основе построения кластера компетенций представлена на рисунке 8.

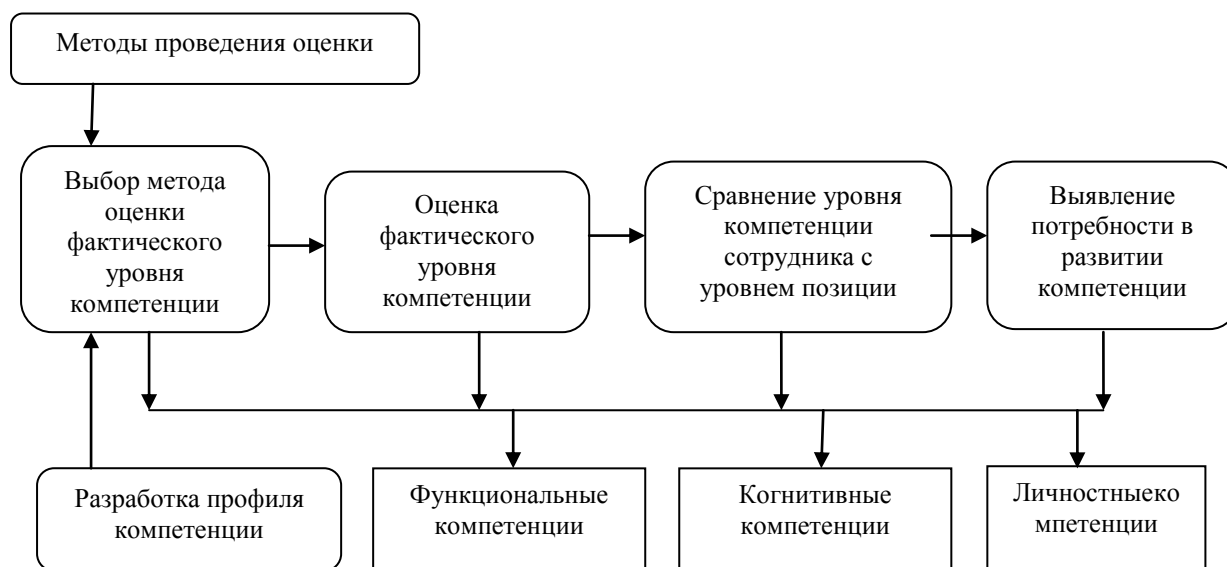


Рисунок 8.Схема оценки при найме специалиста по кадрам в ООО «МеталлТранс» на основе построения кластера компетенций

Ответственность за выбор специалиста по кадрам возлагается на начальника

отдела кадров ООО «МеталТранс».

При наборе специалиста по персоналу он вводится в описание работы, утвержденное директором ООО «МеталТранс». Рабочее место специалиста по персоналу оборудовано мебелью: столом и стулом, компьютером с подключением к Интернету, на котором установлена программа «Рамки 1: С».

Внедрение специалиста по кадрам в штат приведет к увеличению фонда заработной платы ООО «МеталТранс» в 2016 году на 115,8 тыс. Рублей. в год (средняя заработная плата 1 работ в 2017 году). Для специалиста по кадрам необходимо создать рабочее место, оснащенное компьютером и программой «1: С Frames». Стоимость установки программы составляет 20 тысяч рублей за 1 работу плюс ежемесячно необходимо выдать 500 рублей. владельцу бренда для обслуживания программы и обслуживания. Годовая подписка на информационный бюллетень «Персональный справочник» составляет 3 тысячи рублей.

Затраты на введение в штат специалиста по кадрам представлены в таблице 14

Таблица 14

Затраты на создание рабочего места специалиста по отбору кадров

Наименование статьи расхода	Затраты, тыс. руб.
1. Заработная плата специалиста по кадрам	115,8
2. Стол письменный	4,0
3. Стул	1,0
4. Компьютер	25,0
5. Установка программы «1:С Кадры»	20,0
6. Годовое обслуживание и сопровождение программы «1:С Кадры»	6,0
7. Годовая подписка на рассылку «Справочник кадровика»	3,0
ВСЕГО	174,8

Таким образом, затраты на это мероприятие составят 174,8 тыс. Рублей. Анализ показал,

что низкая производительность функций набора и набора персонала привела к неудовлетворенности персонала на 10%, поэтому упущенная прибыль предприятия составляет 10% от прибыли предприятия. Прибыль предприятия в 2016 году составила 3532,5 тыс. Рублей. Следовательно, при эффективной работе по вербовке прибыль предприятия будет в 2015 году 353,25 тыс. Рублей. $(3532,5 \times 0,1)$. Годовой объем продаж также увеличится на 10%.

Исходные данные для расчета эффективности представлены в таблице 15.

Таблица 15

Исходные данные для расчета эффективности мероприятия по вводу должности специалиста по подбору персонала

Показатель	Единица измерения	Условное обозначение	Цифровое значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	Ч1	1290	Таблица 4
Численность рабочих после внедрения мероприятия	чел	Ч2	1320	По тексту 2 главы
Годовой объем реализации услуг до внедрения мероприятия	тыс.руб.	В1	253254	Таблица 4
Годовой объем реализации после внедрения мероприятия	тыс.руб.	В2	278579,4	Расчет $(253254 \times 1,1)$
Фонд заработной платы рабочих	тыс.руб.	З	155584	Таблица 4
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды	%	Н	30,0	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы (себестоимость)	тыс.руб.	У	1854829	Таблица 4
Затраты текущие	тыс.руб.	Зт	174,8	Таблица 19

Расчет показателей экономической эффективности предложенного

мероприятия представлен в таблице 16.

Таблица 16

**Расчет показателей экономической эффективности мероприятия
по вводу должности специалиста по подбору персонала**

Показатель	Единица измерения	Метод расчета	Расчет по фактическим данным
1	2	3	4
Прирост объема реализации после внедрения мероприятия	%	$P=(B2-B1)/B1*100$	$P=(278579,4-253254)/253254*100=10$
Относительное высвобождение численности	чел.	$\text{Эч}=\text{Ч1}+P/100-\text{Ч2}$	$\text{Эч}=(1290+10/100)-1320=-29,9$
Рост производительности труда	%	$\text{ПТ}=\text{Эч}/(\text{Ч2}-\text{Эч})*100$	$\text{ПТ}=0,30/(1320-(-2,99))*100=0,7$
Годовая экономия себестоимости по з/п	тыс. руб.	$\text{Эз/п}=3*\text{Эч}$	$\text{Эз/п}=155584*(-2,99)=-465196,2$
Годовая экономия по отчислениям на соц. нужды	тыс. руб.	$\text{Эс/о}=\text{Эз/п}*Н/100$	$\text{Эс/о}=-465196,2*30,0/100=-139558,8$
Годовая экономия по условно- постоянным расходам	тыс. руб.	$\text{Эу-п}=(У/В1-У/В2)В2$	$\text{Эу-п}=(1854829/253254-1854829/278579,4)*278579,4=183862,4$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия	тыс. руб.	$\text{Эу-г}=\text{Эз/п}+\text{Эс/о}+\text{Эу-п}-3\text{т}$	$\text{Эу-г}=-465196,2-139558,8+183862,4-174,8=421067,41$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	тыс.руб.	$\text{Эг}=\text{Эу-г}-0,3*3\text{т}$	$\text{Эг}=421067,41-0,3*174,8=421014,97$

Таким образом, прием специалиста по персоналу в штат будет доставлять ООО «МеталТранс» в 2017 году прибыль в размере 421 014,97 тыс. рублей благодаря эффективной работе специалиста по набору персонала в связи с открытием вакансий компании в рабочих специальностях и повышением производительности предприятия на 10%.

Выводы по второй главе

Из вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. ООО «МеталлТранс» – одно из перспективных и успешно развивающихся

2. Основным (приоритетным) направлением деятельности ООО «МеталлТранс» являются строительные – монтажные работы.

3. Помимо приоритетных (основных) видов деятельности, предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- производство резервуарного оборудования для нефтехимической промышленности;

- производство емкостного оборудования для стройиндустрии;

- производство продукции энергосберегающих технологий (светодиодная светотехническая продукция);

- технологическая продукция для пищевой промышленности;

- разработка, производство и реализация кварца, исходных продуктов кварцевого стекла, изделий из кварца, оптического волокна и кабеля;

- энергопроизводство.

4. Организационную структуру управления предприятием формирует Генеральный директор предприятия, подразделений – руководители подразделений.

Основной целью ООО «МеталлТранс» является достижение стабильного финансово – экономического положения.

5. В целях укрепления позиций стабильного и конкурентоспособного предприятия в отрасли ООО «МеталлТранс» решает следующие стратегические задачи:

- увеличение объема выпускаемой продукции и оказания услуг;

- расширение рынков сбыта;

- выпуск новых видов перспективных изделий;

- снижение затрат на производство продукции;

- повышение эффективности использования капитала;
- увеличение прибыльности предприятия.

6. Данные об изменении численности персонала за последние 3 года.

год	численность
2015	141
2016	140
2017	129

7. В основном на предприятии применяется сдельно – премиальная система оплаты труда. Изменение средней заработной платы за последние 3 года.

	2015	2016	2017
планируемая	24 000	25 500	26 500
фактическая	24 000	25 500	26 300

8. Для найма персонала сотрудники кадровой службы компании ООО «МеталлТранс» используют как внешние, так и внутренние источники.

Внешними источниками найма персонала в компании являются: вузы, техникумы и другие образовательные учреждения; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства).

Внутренними источниками найма персонал на предприятие являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники работников. С целью совершенствования системы отбора и найма персонала в ООО «МеталлТранс» предложен комплекс мероприятий, позволяющий не только улучшить систему отбора на основе новейших методик, но и повысить приверженность работников предприятию за счет материального стимулирования, нематериальных механизмов: адаптация молодых кадров, наставничество, распределение работ, повышение корпоративной культуры, помещение на «Доску почета» и др.

Предложенные мероприятия необходимы в совокупности, поскольку только сочетание эффективной системы отбора персонала, анализа рынка труда, применение эффективных каналов подбора персонала, мер

нематериальной и материальной мотивации позволит в целом усовершенствовать систему отбора и найма персонала ООО «МеталлТранс», снизить текучесть рабочих кадров, повысить имидж предприятия, увеличить производительность труда, что приведет к снижению затрат на поиск персонала.

Предложенные мероприятия являются не только легко выполнимыми, но и экономическими выгодными.

Заключение

Подбор персонала - это процесс изучения профессиональных деловых качеств каждого заявителя с целью определения его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлекаемого резерва на соответствие требованиям; выбор из множества претендентов, наиболее подходящих с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей природе деятельности, интересам организации и самого себя.

Сам процесс отбора, как правило, состоит из целого ряда этапов отбора (разные методы), где каждый последующий этап вытесняется из общей группы до тех пор, пока не останется необходимое количество заявителей.

Выбор персонала осуществляется в соответствии с принципом, который из кандидатов будет выполнять определенную работу наилучшим образом.

Объективно решение по выбору, в зависимости от обстоятельств, основано на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предыдущей работы, личных качествах.

Таким образом, важным шагом в процессе предоставления предприятия людскими ресурсами является найм отбор кандидатов, которые могут эффективно работать на предприятии. Поэтому разработка системы отбора и оценки персонала становится одним из важнейших компонентов общей системы управления предприятием.

В теоретической части этого тезиса рассматриваются особенности и технология набора и отбора персонала.

Теоретические аспекты системы отбора персонала в современных условиях.

Подбор персонала - один из важнейших этапов работы персонала.

Организация отбора персонала состоит из:

1. Предварительный разговор.
2. Заполнение вопросника
3. Опрос
4. Тесты
5. Проверка рекомендаций и послужной список.
6. Медицинское обследование
7. Принятие решений.

Во второй главе обсуждаются вопросы, связанные с анализом системы найма и отбора персонала ООО «МеталлТранс». Здесь было рассмотрено краткое описание предприятия, проведен анализ бизнес-активности предприятия, анализ трудовых показателей и анализ системы найма и отбора компаний, действующих на предприятии.

Проанализирована организационная внутренняя среда промышленного предприятия ООО «МеталлТранс».

Основными корпоративными принципами ООО «МеталлТранс» являются:

Сложность, конфиденциальность, партнерство.

Предприятие имеет социальные гарантии, стабильное повышение заработной платы сотрудников.

Проанализирована система отбора персонала на предприятии ООО «МеталлТранс».

Разработаны рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала компании ООО «МеталлТранс». Рассмотрев систему вербовки и отбора, были предложены рекомендации по совершенствованию этой системы.

Необходимо нанять специалиста по управлению персоналом, в связи с этим увеличится фонд заработной платы и финансовые расходы.

Таким образом, найм специалиста по рекрутингу принесет прибыль,

благодаря эффективной работе и закрытию вакансий в рабочих профессиях, что приведет к повышению производительности и доходов предприятия.

Предлагаемая система позволяет вам нанять и выбирать персонал на предприятии более целенаправленно и эффективно.

Практическая значимость основных положений и результатов диссертационной работы заключается в том,

что они могут использоваться отделом кадров предприятия ООО «МеталлТранс».

Подводя итоги, можно сказать, что задачи, поставленные в выпускной квалификационной работе, выполнены, цель работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Андреев, А.Ф. Основы кадрового менеджмента[Текст] / А.Ф.Андреев, Н.В.Гришина, С.Г.Лопатина. - М.: «Юрайт», 2012. - 354 с.
2. Блинов, А.О., Василевская О.В.Искусство управления персоналом: Учебное пособие. – М.: Гелан, 2017. – 411 с.
3. Базаров, Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур[Текст] / Т.Ю.Базаров, Х.А.Беков, Е.А.Аксенова. - М.: Центр Кадровых Технологий - XXI век, 2014. - 312 с.
4. Борисова, Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда / Персонал-Микс– 2014. - №3. - С5-6.
5. Васькин, А.А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие [Текст]/ А.А.Васькин. - М.: Компания Спутник +, 2011. - 237 с.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учебное пособие[Текст] / В.Р.Веснин. - М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2017. - 407 с.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе[Текст] / В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2016. - 496 с.
8. Вихановский, О.С., Наумова, А.К.Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МГУ, 2014. – 416 с.
9. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем [Текст]/ В.К.Гупалов. - М.: «Финансы и статистика», 2013. - 430 с.
10. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов[Текст] / А.П.Егоршин. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2013. - 256 с.
11. Жув, Д., Массони,Д., Подбор персонала [Текст] / Пер. с франц; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Нева, 2017. – 100 с.
12. Жуков, Е.Ф. Управление кадрами предприятия [Текст] / Е.Ф.Жуков. - М.: Издательское объединение «ЮНИТИ», 2016. - 288 с.
13. Журавлев, П.В. Персонал. Словарь понятий и определений[Текст] / П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов. - М.: Экзамен, 2015. - 318 с.

14. Иванов, П.С. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом, 2015. - №33. - С.10-18.
15. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов. - М.: Дело, 2014. - 128 с.
16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] /А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 303 с.
17. Коргова, М.А.Кадровый менеджмент[Текст] / М.А.Коргова. - МоскваПятигорск, 2014. - 268 с.
18. Корепанова, О.В.Партнерские отношения кадрового агентства и компании из алого эффективно по подбору персонала[Текст] / О.В.Корепанова // Управление персоналом. - 2013. - № 11.
19. Кравченко, К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность. // Управление персоналом. -2011. - №12. - С.39-42.
20. Кузнецова, Н.В. Оценка потребности персонале // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №6. - С.15-36.
21. Лытов, Б. Подбор кадров: инновационные технологии // Служба кадров. – 2017. – №4. – С.48–50.
22. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала[Текст] / М.И.Магура. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. - 316 с.
23. Магура, М.И.Современные персонал-технологии [Текст]/ М.И.Магура, М.Б.Курбатова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2014. -376 с.
24. Макарова, И.К.Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2017. – 304 с.
25. Меско, М.Х., Альберт,М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2016. – 704 с.
26. Милов, Г. На пути к совершенству // Искусство управления. – 2016. – №4. – С.18–22.
27. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка,

обучение[Текст]/ Е.Моргунов. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 339 с.

28. Перовский, М. Ликбез по тестированию // Служба кадров. – 2016. – №7. – С. 41.

29. Плешин, Ю.И. Управление персоналом: учебное пособие[Текст] / Ю.И.Плешин. - СПб: Питер, 2014. - 218 с.

30. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст] / Н.В.Пошерстник, М.С.Мейксин. - СПб.: «Издательский дом Герда», 2012. - 296 с.

31. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник [Текст] / В.П.Пугачев. - М: Аспект Пресс, 2011. - 359 с.

32. Ричард Л.Дафт Менеджмент. – СПб: Питер, 2017. – 832 с.

33. Саакян, А.М. Управление персоналом в организации [Текст] / А.М Саакян, А.П.Зайцев, О.Н.Лашманова.- СПб.: Питер, 2011. - 505 с.

34. Спивак, В.А.Организационное поведение и управление персоналом. – М.: Дело, 2015. – 489 с.

35. Технологии кадрового менеджмента: учебно-практическое пособие[Текст] / Под ред. И.В. Мишуровой. - М.: ИКЦ «Март», 2014.- 274 с

36. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. - М.: «НРС. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2013. - 240 с.

37. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие [Текст] / В.В.Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2012. - 272 с.

38. Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие для ВУЗов [Текст] / И.Б.Дуракова,А.Я.Кибанов - М.: ИНФРА-М, 2014. - 275 с.

39. Управление персоналом [Текст] / Под общей ред.А.С.Турчинова. - М.: Изд. РАГС, 2012. - 321 с.

40. Управление персоналом [Текст] / Под ред.С.И.Самыгина. - Ростов н/Д.: Феникс, 2014. - 298 с.

41. Управление персоналом предприятия / Под ред.А.А.Крылова, Ю.В.Прушинского. - М.: ЮНИТИ: Единство, 2012. - 344 с.

42. Чижов, Н.А. Персонал предприятия: технология управления и развития[Текст] / Н.А.Чижов. - М.: Издательский центр «Анкил», 2013. - 275 с.
43. Шахмалов, Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика [Текст] / Ф.И.Шахмалов.-М.: Наука, 2012. - 272 с.
44. Шекшня, С.В.Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, переработанное и дополненное[Текст] / С.В.Шекшня. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 318 с.
45. Шекшня, С.В.СтратегическоеуправлениеперсоналомвэпохуИнтернете[Текст] / С.В.Шекшня, Н.Ермошкина. 6-изд., перераб.идоп.-М.: ЗАОБизнес-школаИнтел-Синтез, 2012. - 336 с.
46. Шкатула, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е, изм. и доп.[Текст] / В.И.Шкатула. - М.: Изд. группа ИНФРА-М - НОРМА, 2010. - 560 с.
47. Шнайдер, Б.Персоналдляорганизации: научныйподходкпоиску, отбору, оценкеиудержаниюсотрудников[Текст] / Б.Шнайдер, Н.Шмит; пер.сангл.СПб.: Экономическаяшкола, 2014. - 560 с.
48. Энциклопедическийсоциологическийсловарь[Текст] / подред.Г.В.Осипова.М.: ИНФРА-М, 2014.
49. Яблоков,А.В.Актуальныепроблемыэволюционнойтеории.М.: Знание, 2013.-32 с.
50. Яккока, Л.Карьераменеджера[Текст] / Л.Яккока; персангл. — М.: ОООПопурри, 2011. 416 с.

Бланк анкеты при приеме на работу

АНКЕТА

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____
 Дата рождения _____ Возраст _____ Гражданство _____
 Место рождения (село, город, край, область, республика): _____
 Адрес (место жительства): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Адрес (прописка): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Условия проживания (комната(ы) в коммунальной квартире, в квартире с родителями, отдельная квартира
 1-, 2-, 3-комнатная, пр.) _____
 Домашний телефон _____ Контактный телефон _____ Рабочий телефон _____
 Паспортные данные _____

Семейное положение _____

Ближайшие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети):

Степень родства	Ф.И.О	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Имеются ли близкие родственники, постоянно проживающие за границей (если да, то указать где):

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: _____

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное образование: _____

Имеется ли у вас судимость? _____

Есть ли у вас родственники, находящиеся в местах заключения? (если есть, указать степень родства) _____

Против проверки, предоставленной мной информации не возражаю

Дата _____ подпись _____

Бланк проведения собеседований

<p>Примерные вопросы собеседования с интерпретацией</p> <p>Фамилия _____</p> <p>На какую должность претендуете? _____</p> <p>Дата _____</p> <p>Как Вы понимаете обязанности работника в этой должности? _____</p> <p>(Проверяется, правильно ли претендент представляет себе круг обязанностей и ответственность, связанные с исполнением должности)</p> <p>Какими основными квалификациями Вы располагаете?</p> <p>(Проверяется, нет ли изъянов в квалификации, мешающих исполнению основных обязанностей)</p> <p>Как скоро сможете приступить к работе?</p> <p>Какой оклад хотели бы получать?</p> <p>Служба в Вооруженных силах</p> <p>Проходили ли службу в Вооруженных силах (да/нет)?</p> <p>В настоящее время</p> <p>Если не подлежите военной службе, укажите причину</p> <p>Период службы (с /по)</p> <p>Род войск</p> <p>Звание при зачислении по окончании</p> <p>Служба за рубежом (как долго, где?)</p> <p>Участие в боях (сколько времени?)</p> <p>Госпитализация (сколько времени?) Причина</p> <p>Степень реабилитации (инвалидность)</p> <p>Что Вы думаете о службе?</p> <p>О возможности продолжения военной карьеры?</p> <p>Трудовая деятельность</p> <p>Имеете ли работу в настоящее время?</p> <p>Если нет, сколько времени являетесь безработным?</p> <p>Чем занимаетесь?</p> <p>Являетесь ли Вы гражданином РФ (да/нет)?</p> <p>Как Вы их решали?</p> <p>(К какому типу руководителя относится претендент: "автократ", "невмешивающий руководитель", "жесткий", "справедливый"?)</p>	<p>Если нет, регистрационный номер иностранца №</p> <p>Последняя работа и занимаема: должность</p> <p>Компания</p> <p>Дата: с ____ 20 г. по ____ 20 г</p> <p>Вид деятельности</p> <p>Место, где размещалось предприятие в момент найма</p> <p>Где размещается предприятие в настоящее время?</p> <p>Как была найдена работа?</p> <p>Характер работы в начале деятельности</p> <p>Последующие обязанности _____</p> <p>Продемонстрировал ли претендент самостоятельность? Постоянство интересов?</p> <p>Требует ли работа энергии и профессионализма? Заметен ли прогресс? Есть ли указания на сильную мотивацию претендента?</p> <p>Характер работы при увольнении</p> <p>(Проявление профессионализма. Принятие ответственности.</p> <p>Лидерство.Самостоятельность.)</p> <p>Оплата: Начальная.</p> <p>При увольнении</p> <p>Ставка ____ переменная часть</p> <p>Серьезные заболевания или продолжительные отпуска за свой счет</p> <p>(Насколько регулярно претендент может работать?Указание на состояние здоровья)</p> <p>Последний руководитель Должность Возраст</p> <p>Частота общения: лично</p> <p>по телефону (Насколько близок был претендент со своим руководителем?)</p> <p>Делегированные Вам полномочия</p> <p>(Насколько сильно структурирована прежняя деятельность претендента?)</p>
---	--

<p>Совместимость с начальником (очень высокая, умеренная, невысокая) _</p> <p>Почему? (Проявление лояльности? Враждебности?)</p> <p>Что больше всего нравится сам в работе?</p> <p>Что меньше всего? (Нравилась ли претенденту его прежняя работа? Умеет ли ладить с людьми? Склонен ли быть критичным? Оправданны ли претензии?)</p> <p>Причины увольнения Почему именно в это время? _____</p> <p>(Можно ли считать эти причины адекватными и реалистичными? Не спасовал ли претендент перед трудностями?)</p> <p>Занятость на стороне</p> <p>Деятельность в промежутке между данной и предшествующей работами</p> <p>(Нет ли указаний на финансовые затруднения? На отсутствие лояльности? Обеспечивает ли претендент себя сам? Стремится ли к постоянной занятости?)</p> <p>Пособие по безработице</p> <p>Предпоследняя работа и занимаемая должность (анкета для работы, предшествовавшей предпоследней, аналогична)</p> <p>Компания</p> <p>Дата: с 20 г. по 20 г.</p> <p>Вид бизнеса</p> <p>Место, где размещалось предприятие при найме</p> <p>Где размещается в настоящее время?</p> <p>Как была найдена работа? _____</p> <p>Характер работы в начале деятельности</p> <p>Последующие обязанности (Продемонстрировал или претендент самостоятельность?)</p> <p>(Требуется ли работа энергии и профессионализма?)</p> <p>Характер работы при увольнении (Указания на принятие ответственности? Лидерство? Самостоятельность?)</p> <p>Оплата: Начальная. При увольнении ставка переменная часть Последний начальник Должность</p> <p>Возраст Частота общения лично по телефону</p> <p>(Определяется, насколько близки между собой)</p> <p>Ваши полномочия</p>	<p>Число Ваших подчиненных</p> <p>Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) на производстве?</p> <p>Степень совместимости (Насколько сильно структурирована прежняя работа претендента? Показания лояльности? Враждебности?)</p> <p>Какие Вы испытывали затруднения (проблемы) на производстве? Как Вы их решали? Что больше всего нравится в работе?</p> <p>Что меньше всего? (Нравилась ли претенденту его прежняя работа? Умеет ли ладить с людьми? Оправданны ли претензии?)</p> <p>Причины увольнения</p> <p>Почему в это время? (Можно ли считать причины адекватными и реалистичными? Совпадают ли они с фактами?)</p> <p>Сколько часов в неделю Вы обычно работали? (Показатель профессионализма? Амбиций? Способен ли претендент работать, не считаясь со временем?)</p> <p>Для какой работы Вы лучше всего подходите? Какие есть основания так считать? (Соответствует ли квалификация предполагаемой должности?)</p> <p>Какими видами деятельности Вы предпочли бы не заниматься</p> <p>Почему? (Включает ли рассматриваемая должность этот вид деятельности? Насколько серьезно это отразится на исполнении обязанностей?)</p> <p>Город, в котором Вы учились в школе в старших классах</p> <p>Там ли Вы росли?</p> <p>Если нет, то в каком городе (штате) Вы росли?</p> <p>Старшие классы школы Колледж и университет Наименование школы Период посещения (с/по) Курс Поощрительные стипендии _____ Субсидии Членство в научных обществах _ Место в классе (группе) Прочие курсы по успеваемости _</p>
--	--

<p>Число Ваших подчинённых</p> <p>Занятость на стороне ____</p> <p>Деятельность между дайной и предшествующей работами (Нет ли указаний на финансовые затруднения? На отсутствие лояльности? Обеспечивает ли претендент себя сам? Хочет ли постоянной занятости?)</p> <p>Пособие по безработице</p> <p>Прочие должности (включая учебу в колледже и старших классах)</p> <p>Название и адрес компании ____ Характер работы</p> <p>Заработок (начальный/при увольнении)</p> <p>Даты (приступил /уволился) Что нравилось и что нет?</p> <p>Причины увольнения (Продemonстрировал ли профессионализм? Самостоятельность? Честолюбие? Стремление к ответственности? Лояльность? Хорошо ли ладит с людьми?)</p> <p>Какое достижение на прежних работах Вы считаете самым важным? _</p> <p>(Может ли это достижение быть полезным на данной работе?)</p> <p>(Если претендент работал руководителем)</p> <p>Каким путем Вы добиваетесь результатов? (Каков стиль распорядительства у претендента? Получает ли он/она поддержку и сотрудничество подчиненных?)</p>	<p>Похвальные грамоты, дипломы _</p> <p>Окончил (да/нет)_</p> <p>Степень __</p> <p>Дата (Демонстрировал ли претендент стабильность интересов? Настойчивость? Прилежание?)</p> <p>Если нет, то почему? (Можно ли считать причины неокончания учебного заведения извинительными? Нет ли у претендента чувства неполноценности?)</p> <p>Участие в различных мероприятиях (Насколько активен претендент? Носили ли его действия целенаправленный характер? Как ему удастся ладить с другими людьми?)</p> <p>Какие общественные посты Вы занимали? (Избирали ли его другие для руководства ими? Готов ли претендент к принятию ответственности?)</p> <p>Чем занимались в период каникул? (Наличие установки на труд) (Исключите из ответов наименования любых социальных групп, указывающие на расу, пол, национальное происхождение, вероисповедание) (Носили ли занятия целенаправленный характер? Указывают ли они на профессионализм?)</p> <p>Что Вы делали в период с __ по __ (Отчет за любой продолжительный промежуток времени между работами, между учебой и работой, перед военной службой и после ее окончания)</p>
--	---

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код стр.	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Выручка	2110	27380	18344
Себестоимость продаж	2120	(25037)	(16895)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2343	1449
Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2343	1449
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	89	71
Прочие расходы	2350	(236)	(144)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2196	1376
Текущий налог на прибыль	2410	439	275
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(139)	(138)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	1618	963