

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
ЮРГИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Кафедра Экономики и автоматизированных систем управления

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование процесса набора персонала в ООО «МиОЛ»
<u>УДК 005.953</u>

Студентка

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17A20	Сивцов А.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Изоткина Н.Ю.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖДиФВ	Гришагин В.М.	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	Трифонов В.А.	к.э.н., доцент		

Юрга – 2017 г

Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Применять <i>глубокие</i> естественнонаучные и математические знания для решения задач, связанных с оценкой и прогнозированием результатов внедрения инновационных технологий
P2	Применять <i>глубокие</i> знания в области современных методов управления для планирования, организации, контроля и анализа <i>междисциплинарных</i> исследовательских проектов
P3	Ставить и решать задачи <i>управленческого анализа</i> , связанные с созданием, функционированием и развитием организации любой организационно-правовой формы, с использованием системного анализа
P4	Разрабатывать информационную систему организации на основе <i>проектирования</i> критериев эффективности ее функционирования с использованием <i>современных</i> информационных технологий, для обеспечения процесса подготовки и принятия управленческих решений
P5	Разрабатывать <i>бизнес-планы инновационных проектов</i> по созданию и развитию организаций, с использованием современных методов <i>технологического прогнозирования</i> , математических моделей организационных систем и моделирования <i>бизнес-процессов</i> с учетом юридических аспектов защиты <i>интеллектуальной собственности</i>
P6	Организовывать внедрение, эксплуатацию и обслуживание современных высокотехнологичных линий автоматизированного производства, обеспечивать их <i>высокую эффективность</i> , соблюдение правил охраны здоровья и безопасности труда, обеспечивать выполнение требований по защите окружающей среды
P7	<i>Активно</i> использовать навыки <i>делового общения</i> в переговорах, проведении совещаний, публичных выступлениях, деловой переписке, электронных коммуникациях
P8	<i>Активно</i> владеть <i>иностранным языком</i> на уровне, позволяющем работать в иноязычной среде, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты инновационной деятельности
P9	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена и руководителя группы</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P10	Демонстрировать <i>глубокие знания социальных, этических и культурных аспектов</i> инновационной деятельности, компетентность в вопросах <i>устойчивого развития</i>
P11	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
ЮРГИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Юргинский технологический институт
Направление 38.03.02 «Менеджмент»
Кафедра Экономики и автоматизированных систем управления

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ЭиАСУ
_____ В.А. Трифонов
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-17А20	Сивцову А.С.

Тема работы:

Совершенствование процесса набора персонала в ООО «МиОЛ	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	12/С от 30.01.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(информация об объекте исследования)</i>	Цель: разработка мероприятий по совершенствованию процесса набора персонала в организации ООО «МиОЛ»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(Краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы)</i>	Задачи: исследовать теоретические основы процесса набора персонала провести анализ процесса набора персонала в ООО «МиОЛ»; выявить актуальные проблемы процесса набора персонала на предприятии и разработать рекомендации по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «МиОЛ»; осуществить оценку ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Презентация формата MS PowerPoint
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Гришагин В.М., доцент, к.т.н.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Изоткина Н.Ю.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17A20	Сивцов А.С.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Студенту:

Группа	ФИО
3-17A20	Сивцову А.С.

Институт	ЮТИ ТПУ	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 «Менеджмент»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1 Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения	Объектом исследования является рабочий кабинет бухгалтерии ООО «МиОЛ». Нормативные правовые акты по охране труда Министерства здравоохранения РФ; СНиП 23-05-95. «Естественное и искусственное освещение», СНиП 2.2.4/2.1.8.562-86. Конституция и Трудовой Кодекс РФ.
--	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:	Ненормированное освещение; параметры микроклимата; оформление производственного интерьера; работа с дисплеем; умственное перенапряжение и монотонность труда; работа в неудобной позе; шум; ЭМП и ЭМИ.
3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой произведённой среды в следующей последовательности	Поражение электрическим током; возможные возгорания.
4 Охрана окружающей среды:	Правильная утилизация компьютерной техники.
5 Защита в чрезвычайных ситуациях:	Прохождение противопожарного инструктажа в соответствии с ФЗ «О противопожарной безопасности».
6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:	Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Указы Президента РФ по вопросам охраны труда, Закон «Об охране труда в Новосибирской области» N109-ОЗ от 3.07.2000г.

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	В данном разделе имеется материал к расчётному заданию по системе освещения на рабочем месте.
--	---

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖДиФВ	Гришагин В.М.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17А20	Сивцов А.С.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 9 таблиц, 3 формул, 39 источников.

Ключевые слова: трудовая деятельность, заемные источники, стимулирования, прибыль, собственный капитал, финансовое состояние, ликвидность, мотивации трудовой деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы разработка мероприятий по совершенствованию процесса набора персонала в организации ООО «МиОЛ»

Объектом исследования является деятельности на организации ООО «МиОЛ».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы процесса набора персонала;
- провести анализ процесса набора персонала в ООО «МиОЛ»;
- выявить актуальные проблемы процесса набора персонала на предприятии и разработать рекомендации по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «МиОЛ»;
- осуществить оценку ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе набора и снижение потерь, связанных с перерывами в работе и адаптацией новых сотрудников.

Abstract

The final qualification work contains 80 pages, 9 tables, 3 formulas, 39 sources.

Keywords: labor activity, borrowed sources, incentives, profit, equity, financial condition, liquidity, motivation of labor activity.

The purpose of the final qualifying work is development of measures to improve the recruitment process in the organization of LLC MiOl

The object of the study is the activities at the organization of LLC MiOl.

To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks:

- explore the theoretical basis of the recruitment process;
- to conduct an analysis of the recruitment process in OOO MiOl;
- identify the actual problems of the recruitment process at the enterprise and develop recommendations for improving the recruitment process at OOO MiOl;
- to evaluate the expected socio-economic effectiveness of recommendations for improving the recruitment process

The development of recommendations for the improvement of the recruitment process at OOO MiOl allowed us to determine the time spent on finding and evaluating candidates in the recruitment process and reducing losses associated with interruptions in work and the adaptation of new employees.

Оглавление

Введение	11
1 Обзор литературы	12
1.1 Место набора персонала в системе управления персоналом	12
1.2 Система набора персонала организации	17
1.3 Процесс набора персонала в организации, его характеристика и основные этапы	22
2 Объект и методы исследования	33
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «МиОЛ»	33
3 Расчеты и аналитика	37
3.1 Оценка состава и структуры персонала предприятия ООО «МиОЛ»	37
3.2 Исследование существующего процесса набора персонала на предприятии	40
4 Результаты проведенного исследования	47
4.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала на предприятии	47
4.2 Оценка ожидаемой экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала	58
5 Социальная ответственность	63
5.1 Описание рабочего места	63
5.2 Выявление и анализ вредных и опасных производственных факторов на данном рабочем месте	62
5.3 Разработка методов защиты от вредных и опасных факторов	71
5.4 Психологические особенности поведения человека при его участии в производстве работ на данном рабочем месте	71
5.5 Разработка мероприятий по предупреждению и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций мирного и военного времени	71
5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	72

5.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	72
Заключение	75
Список использованных источников	78
Диск CD-R	в конверте на обороте обложки

Введение

Эффективность деятельности предприятия во многом определяется эффективностью ее персонала.

Можно сказать, что последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: инновации и человеческие ресурсы. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Именно человеческий ресурс или человеческий потенциал стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.

Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются набор, отбор и найм персонала. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

1 Обзор литературы

1.1 Место набора персонала в системе управления персоналом

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и др.

Главная цель управления персоналом (конечный желаемый результат) – обеспечить соответствие количественных и качественных характеристик персонала целям организации.

Выделяют несколько целей организации:

- экономическая – рост прибыли;
- научно-техническая – внедрение достижений НТП, рост производительности;
- производственно-количественная – эффективное производство и реализация;
- социальная – удовлетворение социальных потребностей.

Задачи управления персоналом – это определенные виды работы, которые должны быть выполнены для достижения главной цели:

- обеспечить организацию высококачественными кадрами;
- обеспечить непрерывное обучение, повышение квалификации персонала, эффективное использование трудового потенциала;
- согласовать производственные и социальные задачи.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на людей для достижения поставленных целей и решения задач.

Функции управления персоналом – это отдельные виды управленческой деятельности, направленной на решение задач и достижение поставленных целей.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, оформляемых трудовым договором;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;
- целевая направленность деятельности персонала, то есть создание условий работнику для достижения целей предприятия [12].

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Как считают авторы учебника А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова, управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей организации [17].

В литературе нет единого подхода к определению системы управления персоналом. Необходимо отметить три основных подхода: функциональный, процессный и системный.

Функциональный подход к системе управления персоналом представлен в Приказе Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118 «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»: понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта – функциональный и организационный. В функциональном отношении под элементами системы управления персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

определение общей стратегии (управления, стиля управления);

- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;

- привлечение, отбор и оценка персонала;

- повышение квалификации персонала и его переподготовка;

- система продвижения по службе (управление карьерой);

- высвобождение персонала;

- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;

- политика заработной платы и социальных услуг;

- управление затратами на персонал [2].

Как считает О. Мартыненко: «Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление

деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала» [20].

Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией. Этот вариант является наиболее типичным для развитых организаций. Подсистема управления персоналом является равнозначной подсистемой в ряду остальных подсистем управления.

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации [30].

Процессный подход к системе управления персоналом представлен в работе Д.Ю. Володина и А.А. Снегирева. Авторы считают, что система управления персоналом - это комплекс разработанных, внедренных и используемых в компании технологий, определяющих все основные HR-процессы (наем, обучение и развитие, адаптацию, вознаграждение, процедуры принятия кадровых решений и пр.) [9].

Однако основополагающей сутью современной концепции управления человеческими ресурсами является признание системного подхода к управлению персоналом предприятия на основе экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Под набором персонала О.В. Троицкая понимает систему мер, применяемых организацией с целью привлечения работников, обладающих знаниями, навыками и взглядами, которые требуются для решения поставленных ею задач, а также совокупность последующих действий по выявлению из их числа лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [24].

Таким образом, система управления персоналом - это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих

единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Система набора персонала является структурным элементом всей системы управления персоналом и целью набора кадров в рамках системы управления персоналом является поиск и отбор работников, которые не только обладают необходимой профессиональной квалификацией, но и придерживаются ценностей и норм организации.

Реализовать кадровые потребности организации призваны системы набора персонала, однако, как считает Н. П. Клеменкова, современный понятийный аппарат кадровой политики в России содержит множество интегральных понятий, которые используются в других науках, таких как социология, психология, экономика, право и др. [18].

В словаре «Справочник Управленца» дано следующее определение:

Набор персонала - один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и др.).

Набор кадров - комплексное мероприятие, применяемое с целью привлечения сотрудников, обладающих профессиональными знаниями, умениями, навыками, которые требуются для решения поставленных задач, а также как совокупность последующих действий по выявлению из числа лиц, наилучшим образом подходящих для целей организации [19].

По мнению Н. П. Клеменковой существует необходимость формирования единой целостной системы набора кадров с использованием современных методик анализа, прогнозирования и планирования кадровой ситуации, с учетом оперативной обстановки, складывающейся в области трудовых ресурсов при обеспечении единой нормативно-правовой базы (политика регулирования численности персонала), базирующейся на точных определениях ключевых понятий [19].

Кроме того, в рамках определения ключевых понятий, необходимо выяснить отличия в понятиях «система набора» и «процесс набора».

В отечественной управленческой литературе во многих случаях, когда говорят об управлении, обычно имеют в виду две стороны этого понятия - управление как структура (статика управления) и управление как процесс (динамика управления).

Если система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое, то процессный подход к управлению персоналом позволяет интегрировать все виды управленческой деятельности в единую логически взаимосвязанную цепочку и состоит из последовательных этапов.

В общем виде процесс управления персоналом, как и во всех сферах управленческой деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование – контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов – коррекция прогнозов и планов.

Не составляет исключения и сфера формирования трудовых ресурсов организации. Одним из наиболее важных секторов формирования трудовых ресурсов является процесс набора персонала. И как любой процесс, проистекающий в компании, он требует эффективного управления. А каждый из этапов процесса персонала решает свои определенные задачи.

1.2 Система набора персонала организации

Для того чтобы система набора персонала функционально обеспечивала реализацию стратегии организации ее нужно принимать во внимание уже на этапе разработки стратегических планов развития компании. Стратегия набора персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации.

Цель системы набора персонала – выбор должностного лица, профессиональные и личностные качества которого максимально соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом.

Задачи системы могут быть различными и меняться в зависимости от внешних и внутренних факторов, характерных для конкретной ситуации.

Основные задачи системы набора персонала организации:

- планирование и обеспечение требуемого уровня укомплектованности организации;
- обеспечение замещения основных должностей и рационального использования персонала, отвечающего требованиям руководящих документов;
- снижение субъективизма при назначении персонала;
- обеспечение органов управления организации методическим аппаратом, обеспечивающим, качественное и системное изучение, отбор персонала;
- определение критериев и принципов набора персонала в организацию;
- систематизация и формализация документационного оборота по набору персонала организации.

Политика регулирования численности персонала направлена на выбор приоритетного для конкретной организации части рынка трудовых ресурсов, методов привлечения кандидатов на трудоустройство, подхода к организации отбора кандидатов, а также определения приоритетного подхода к сокращению персонала [13].

Кадровое планирование состоит в осуществлении прогноза относительно потребности организации в новых сотрудниках и приемлемых источников ее удовлетворения, исходя из стратегических целей организации и сложившейся ситуации.

Как считает О.В. Троицкая, в процессе кадрового планирования необходимо учитывать не только количественную потребность в кадрах, выявляемую на основе анализа производственных и финансовых факторов, а также проектирования текучести кадров, но и качественную, т.е. потребность в

работниках определенных специальностей, определенного уровня профессиональной и социальной квалификации, являющихся носителями определенных ценностей и норм [24].

По мнению А.Я. Кибанова, основной целью стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества [14].

В этой связи стратегическое планирование потребности в персонале базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений [15].

На основе выработанной стратегии определяются источники набора кадров и методы привлечения кандидатов.

По мнению О.В. Троицкой, стратегия набора кадров должна формироваться не только, исходя из общей организационной стратегии и целей организации, но и из задач управления организационной культурой [24].

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

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.

Для обеспечения производственного процесса организации персоналом, необходимого количества и качества и в целях эффективной работы кадровой службы как в долгосрочным (развитие персонала), так и в краткосрочном (комплектование персонала) аспектах используются следующие виды планирования потребности в человеческих ресурсах: проектное, текущее, перспективное.

Отбор персонала как элемент системы подбора включает в себя формирование критериев оценки кандидатов и методы отбора.

Критерий представляет собой конкретный признак, присутствие и степень развития которого у рассматриваемого объекта – кандидата на вакансию – является залогом эффективности его будущей работы и служит основанием принятия решения о найме. Обязательными требованиями к критериям отбора считаются ликвидность, полнота, надёжность, необходимость и достаточность [17].

Под методом отбора понимается совокупность приёмов, процедур и операций по сбору и анализу информации о кандидате на вакансию, позволяющая оценить его пригодность на основе выработанных критериев и принять решение о найме.

Формирование критериев подбора кандидатов осуществляется на основе анализа рабочего места – специальной процедуры, позволяющей выявить характер соответствующих обязанностей, а также умений, навыков и качеств, необходимых работнику для их исполнения; результаты анализа фиксируются в форме должностных инструкций, квалификационных карт, карт компетенций и профессиограмм. Другим, не менее важным источником критериев пригодности претендента служат требования организационной культуры. Критерием отбора в таком случае будет являться соответствие ценностей кандидата в данных вопросах профилю поддерживаемой организационной культуры [29].

В настоящее время в практике менеджмента используются как традиционные селективные методы (анкетирование, интервью, анализ документов и тестирование всех видов), так и специализированные методики, позволяющие выявить ценностно-нормативные ориентации претендента и сопоставить их с требованиями организационной культуры.

Наилучший результат достигается, как правило, в том случае, когда методы набора представляют собой комплексную систему. Один из наиболее эффективных способов – это тестирование кандидатов в условиях, максимально приближенных к рабочим [28].

Найм – совокупность процедур, включающих прием и адаптацию персонала, т.е. введение в должность. Кроме того, этот элемент включает такие понятия как контрактная система, система «пожизненного найма».

Процесс набора зависит от факторов внешней и внутренней среды, они определяют: интенсивность, скорость, направления набора.

К факторам внешней среды относят такие показатели, как:

- законодательные ограничения. Государством устанавливаются минимальные требования к работодателю, которых он должен придерживаться в ходе привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по половому, расовому, национальному, религиозному признакам; установление квоты рабочих мест для людей с ограниченными способностями, молодежи);

- ситуация на рынке рабочей силы. Количество привлеченных в организацию лиц зависит от: количества и состава рабочей силы необходимой квалификации;

- месторасположение организации, от региона зависит количество желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы.

К факторам внутренней среды относятся:

- кадровая политика организации - принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (пожизненный найм);

- образ организации, ее имидж, насколько она считается привлекательной как место работы.

Широко применяется такое понятие, как альтернатива найму, то есть выполнение работ без пополнения штатного состава организации:

- лизинг персонала, то есть привлечение сотрудников специализированных компаний для выполнения требуемой организации работы на неопределенное количество времени;
- сверхурочную работу;
- совмещение профессий;
- структурную реорганизацию или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специальных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

1.3 Процесс набора персонала в организации, его характеристика и основные этапы

Одним из наиболее важных секторов формирования трудовых ресурсов является набор персонала. И как любой процесс, протекающий в компании, он требует эффективного управления и системного подхода [12].

Набор – исходный этап в процессе работы с персоналом. От качества набора зависит вся последующая деятельность по управлению человеческими ресурсами.

Основной целью процесса набора персонала является своевременная комплектация организации эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и

осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами.

Процесс набора состоит из ряда последовательных этапов:

1 Общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах.

2 Формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора.

3 Определение основных источников поступления кандидатов.

4 Выбор методик оценки и отбора кадров.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса набора персонала. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Основные этапы набора персонала могут быть представлены следующим образом:

1 Определение потребности в персонале, открытие соответствующих вакансий.

2 Анализ представленных соискателями документов.

3 Предварительная беседа (по телефону или при встрече) с целью ознакомления с кандидатом. На этом этапе можно подробнее узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках.

4 Ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты. Обычно в анкету включаются вопросы личного характера (дата и место рождения, адрес проживания, образование и т.д.), относящиеся к прежним местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношения к различным явлениям социальной жизни и др.

5 Собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере структурированное и формализованное, может проводиться в устной или письменной форме.

6 Тестирование (психологическое, психофизиологическое, профессиональное, интеллектуальное), испытания. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования (так называемая "батарея тестов"), соответствующая конкретной вакансии. Тестирование может быть индивидуальным или в составе группы, проводиться в один день или в течение нескольких.

7 Проверка рекомендаций. Зачастую от предыдущего руководителя или коллег кандидата можно не только выяснить какую-либо информацию о претенденте, но и получить полезные сведения о том, в чем этот человек силен или какие с ним могут быть проблемы. Однако предыдущий руководитель или кто-либо из бывших коллег кандидата могут быть необъективными в его оценке, особенно в случае, если «не сошелся с ним во взглядах».

8 Анализ результатов.

9 Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

10 Подготовка проекта трудового договора. В случае положительного решения о приеме на работу сотруднику сообщается список необходимых документов, с ним согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора. К этому сроку на основе типового трудового договора составляется проект с учетом всех особенностей конкретной должности, который получает одобрение руководителя подразделения.

11 Заключение трудового договора и оформление необходимых документов.

Специалисту, управляющему набором кандидата на определенную должность необходимо четко представлять суть рабочего процесса, обязанности работника, степень ответственности, условия работы, а также цели и задачи, которые ставятся перед этой должностью. Для этого проводится

анализ рабочего места. Технологии сбора и анализа информации о рабочем месте самые разнообразные, однако, по окончании данного процесса необходимо получить информацию о:

1 Поле деятельности специалиста, его целях и задачах, и степени ответственности.

2 Сути и характере рабочего процесса.

3 Перечне производственных операций и времени на их осуществление специалистом.

4 Условиях организации данного рабочего места.

5 Квалификационных и личностных требованиях, предъявляемых к специалисту.

На практике для анализа рабочего места, как правило, используют следующие методы (методы расположены по частоте использования):

1 Документальные – должностные инструкции, анкеты, положения о структурных подразделениях и др.

2 Интервью с линейными менеджерами, специалистами, занимающими аналогичные должности и др. категориями сотрудников.

3 Наблюдения, осуществляемые специалистом по подбору персонала.

Результатом проведения работ по данному этапу является перечень психологических, квалификационных и организационных требований к данному специалисту.

Существует множество источников привлечения персонала. Поэтому на данном этапе специалист по набору персонала подходит к вопросу анализа и оценки источников привлечения. Анализ и оценка проводится исходя из ряда нижеизложенных критериев:

1 Стратегические и оперативные цели организации по формированию трудовых ресурсов организации.

2 Экономическая оценка источников. Готовится ряд альтернативных комбинаций из источников набора, которые позволяют решить задачи набора

персонала с одинаковым уровнем качества. Оценка производится, исходя из критериев затратной части варианта, сроков набора и т. д.

3 Выбор источников привлечения персонала. Основным правилом, которым стоит руководствоваться при таком выборе является правило минимизации издержек. Таким образом, выбор останавливается на том варианте, который дает максимум эффекта при одинаковых издержках на набор.

4 Планирование источников привлечения персонала. Каждый из источников привлечения персонала имеет особенности действия, как во временном аспекте, так и в организационном. Поэтому важно спланировать их использование. В ходе использования источников привлечения персонала организация начинает получать информацию о потенциальных кандидатах. Система привлечения кандидатов работает результативно при условиях отлаженной процедуры получения, обработки, оценки и принятия решения относительно полученной информации о кандидате.

Немаловажной целью этого этапа является создание резерва кандидатов для удовлетворения будущих потребностей организации в персонале.

Отбор кандидатов. Данный этап описывает самый широкий спектр действий организации по выбору нужного специалиста. Главное, что должен помнить специалист по набору персонала – в ходе подбора происходит своего рода знакомство ряда лиц внешней среды с организацией. При правильной организации этого процесса достигается еще одна цель – знание на рынке труда об уровне данного работодателя.

Руководствуясь собственными соображениями о наборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них [28, с. 32].

Процесс набора может включать и поиск персонала нужной специальности и квалификации.

Поиск персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Можно выделить следующие необходимые условия поиска персонала:

1 Существование потребности в подборе работников определенного профиля.

2 Наличие лиц, из кого можно выбирать.

3 Участие лица, осуществляющего поиск и профессиональный отбор.

Руководство предприятия определяет основные цели и задачи поиска персонала, например, привлечение сотрудников с высоким уровнем квалификации:

- готовых трудиться на фирме в течение длительного срока;
- имеющих низкие показатели брака и аварийности;
- умеющих общаться с коллегами, клиентами и т. д.

Для поиска требуемого кандидата менеджер по персоналу (или другой работник отдела кадров) может использовать либо внутренние, либо внешние источники поиска персонала.

Набор кадров из так называемого внутреннего источника, из числа собственных работников позволяет организации продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам, а также еще раз привлечь внимание персонала к организационным ценностям и нормам, верность которым является условием карьерного роста; он способствует реализации стратегии соответствия.

Негативными последствиями набора изнутри может стать ухудшение морально-психологического климата из-за зависти и нездоровой конкуренции среди сотрудников [24, с. 13].

Набор из внешнего источника, из претендентов со стороны, особенно эффективен, если предприятие выбрало стратегию «поиск новой крови». Он позволяет привлечь значительное количество высококвалифицированных

кандидатов, являющихся носителями разнообразных ценностно-нормативных ориентаций.

В рамках внутрифирменного набора обычно используются такие методы привлечения кандидатов, как «инвентаризация квалификации» (анализ на компьютере досье персонала), подбор с помощью сотрудников (неформальный поиск кандидатов среди родственников и знакомых работников) и объявления о вакансии в периодических изданиях предприятия или в его локальной компьютерной сети.

Набор из внешних источников осуществляется с помощью таких методов, как объявления о найме в СМИ, выезд в институты и другие учебные заведения, поиск через частные и государственные агентства занятости и биржи труда, организация дня открытых дверей, использование услуг профессиональных вербовщиков – «охотников за головами» и некоторых других [16].

Внутренние источники представляют собой собственные информационные ресурсы компании, позволяющие «выйти» на кандидата (свой банк данных; объявления внутри компании о вакансии; информация от работников компании, через которых можно выйти на их знакомых или родственников, нуждающихся в подобной работе).

К внешним источникам относят любые сторонние информационные ресурсы по кадрам.

Чаще всего приходится прибегать и к внутренним, и к внешним источникам поиска (особенно если искать нового сотрудника требуется в оперативных условиях, либо если это «сложная» вакансия, специалисты на которую на рынке труда в дефиците).

Основные способы поиска кандидатов:

1 Использование собственного банка данных. Как правило, у опытного специалиста по персоналу (кадровика) формируется собственная база данных о кандидатах.

2 Поиск в кадровых базах данных (на сайтах) Интернета.

3 Подача объявления о вакансии в СМИ: помещение в газете, журнале, на радио, телевидении.

4 Обращение в центры занятости. Центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников, занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых работников, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах.

5 Обращение в рекрутинговые, кадровые агентства.

6 Распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. Такой способ поиска может быть результативным при подборе на вакансию технических работников низового уровня (грузчиков, уборщиц).

7 Заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания, время.

8 Информирование знакомых о вакансиях. Недостаток способа - в ограниченности выбора. Преимущество в том, что о кандидате можно получить сведения и рекомендации неформальным путем, «из первых рук».

9 Лизинг персонала.

10 Участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

11 Учет возможностей карьерного роста собственных работников. Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности.

В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны [26].

Важнейшим элементом процесса набора кадров, во многом обуславливающим его конечную эффективность и характер управленческого воздействия на организационную культуру, является формирование критериев оценки кандидатов. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне

характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями [16, с. 10].

С целью повышения достоверности выводов (суждений) используется метод сравнения результатов нескольких альтернативных процедур подбора (например, тестирование, собеседование и получение информации от «третьих» лиц – тех, кто достаточно хорошо знает кандидата). Анкеты, особенно биографические, являются ценным источником информации о личности кандидата, его профессиональной квалификации, взглядах и убеждениях. Для выявления ценностей, норм и взглядов кандидата также могут эффективно применяться специальные опросники, состоящие из ценностных суждений, относящихся к важнейшим аспектам организационной жизнедеятельности и рабочего поведения.

Поэтому в настоящее время вопросы набора персонала являются первоочередными как для коммерческих организаций, так и для государственных структур. Это связано с тем, что персонал оказывает непосредственное воздействие не только на конечный результат деятельности организации, но также и на ее процесс [26].

Умение подбирать сотрудников – основа работы менеджера по персоналу [17]. Как показывает практика, несогласованность действий различных подразделений компании, заинтересованных в наборе кадров, приводит к значительному повышению затрат на него и трудностям в интеграции нового сотрудника в бизнес-процессы организации. Особенно это заметно при наборе специалистов на массовые вакансии, с высоким уровнем текучести персонала [10, с. 19].

Исследование состояния процесса набора персонала показало, что помимо проблем, связанных с недостаточной разработанностью ключевых понятий в этой области, существуют проблемы, связанные с отсутствием чисто

технических навыков набора персонала у руководителей предприятий и менеджеров по персоналу.

Слишком легкое отношение к набору персонала приводит к излишней формализации этого процесса и в итоге к значительным потерям в потенциальной эффективности персонала и, соответственно, конкурентоспособности предприятия.

Основная цель системы и процесса набора персонала – в гармонизации взаимоотношений персонала и предприятия посредством разработки системы стандартизированных методов и этапов процесса набора, которую менеджерам следует взять на вооружение.

Вывод по первой главе:

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность организаций является наличие человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные задачи. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются набор, отбор и найм персонала.

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Система набора персонала является структурным элементом всей системы управления персоналом и целью набора кадров в рамках системы управления персоналом является поиск и отбор работников, которые не только обладают необходимой профессиональной квалификацией, но и придерживаются ценностей и норм организации. Осуществляя набор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала.

Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1 Общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах.

2 Формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора.

3 Определение основных источников поступления кандидатов.

4 Выбор методик оценки и отбора кадров.

Для совершенствования процесса набора персонала необходимо иметь четкий структурированный алгоритм выполнения определенной деятельности по набору персонала.

2 Объект и методы исследования

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «МиОЛ»

История компании «МиОЛ» начинается в 1995 году, когда была создана организация, предоставляющая услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию подъемно-транспортного оборудования.

Миссия: «МиОЛ» работает ради благополучия каждого человека, ежедневно внося свой вклад в улучшение качества жизни людей

Цели:

- предоставление конкурентоспособной линейки услуг в области строительства по оптимальной цене, высочайшем качестве и лучшем сервисе.
- создание внутри группы компаний сообщества людей, любящих свою работу, стремящихся к развитию, готовых всегда прийти на помощь, уверенных в завтрашнем дне.

Принципы работы компании: оперативность, гибкость, профессионализм, конкурентные цены.

Общество с ограниченной ответственностью «МиОЛ» создано с целью оказания строительных услуг, а также получения прибыли в порядке и на условиях, определяемых действующим законодательством Российской Федерации.

Предметом деятельности общества является:

- предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию подъемно-транспортного оборудования;
- производство электромонтажных работ;
- производство штукатурных работ;
- производство прочих отделочных и завершающих работ.

Общество с ограниченной ответственностью «МиОЛ» создано и действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и

Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности организации не ограничен.

Единственным Участником Общества является гражданин РФ Дементьев А.Д.

Общество является коммерческой организацией. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Место нахождения организации: 650055, Кемеровская область, город Кемерово, ул. Сарыгина, 29-515

Устав организации утвержден Решением единственного участника Дементьева А.Д.

Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности. Имущество Общества учитывается на его самостоятельном балансе. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов и составляет 64000 (Шестьдесят четыре тысячи рублей). Участник Общества вносит 100 % своей доли в уставной капитал в момент регистрации Общества денежными средствами.

Организация осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов своей работы, ведет статистическую отчетность.

Ведение бухгалтерского учета имущества хозяйственных операций осуществляется способом двойной записи в соответствии с рабочим планом счетов бухгалтерского учета. Учет осуществляется через накапливание и систематизацию данных первичных документов в разрезе аналитики, определенной рабочим планом счетов. Рабочий план счетов, учетные регистры, главная книга формируются на основе данных учета хозяйственных операций.

Учетная политика организации – это принятая ею совокупность способов ведения бухгалтерского и налогового учета. Учетная политика организации определяется Положением по бухгалтерскому учету 1/98 «Учетная политика предприятия», утвержденным приказом Министерства финансов РФ от 09 декабря 1998 года № 60 н. В соответствии с этим положением каждая конкретная организация получила возможность самостоятельно выбирать способы ведения бухгалтерского учета – от первичного наблюдения, стоимостного измерения и текущей группировки до итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

Организацией определены основные элементы учетной политики в соответствии Федеральным закон «О бухгалтерском учете»:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета, содержащий синтетические и аналитические счета, необходимые для ведения учета в соответствии с требованиями, предъявляемыми к учету и отчетности;
- формы первичных документов, по которым не предусмотрены типовые формы, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности;
- порядок проведения инвентаризации, методы оценки видов имущества и обязательств;

- правила документооборота и технология обработки учетной информации;
- порядок контроля за хозяйственными операциями.

Организационная структура управления предприятием – это система служб, управляющих его деятельностью, взаимосвязями и соподчинением. Она непосредственно связана с производственной структурой предприятия, определяется задачами, которые стоят перед персоналом предприятия, многообразием функций управления и их объемом. Принцип формирования структуры управления – организация и закрепление тех или иных функций управления за подразделениями (службами) аппарата управления.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Оценка состава и структуры персонала предприятия ООО «МиОЛ»

Одним из важнейших ресурсов в организации является персонал, поэтому в условиях рыночной экономики управление персоналом приобретает актуальное значение.

Персонал в ООО «МиОЛ» – это личный состав организации, включающий всех наемных работников.

В ООО «МиОЛ» с работником заключают трудовой договор. На основании приказа в трудовую книжку вносится запись о приеме на работу, заполняется личная карточка. На основании приказов о приеме, увольнении, личных карточек сотрудников, штатного расписания, наличия трудовых книжек учитывают:

- показатели численности и состав персонала по указанным группам и категориям;
- квалификационный состав персонала;
- возрастную структуру персонала;
- стаж персонала;
- уровень образования.

Согласно штатному расписанию в ООО «МиОЛ» на начало 2016 года в штате анализируемой организации – 59 чел., из них:

- управление – 4 чел.;
- специалисты – 4 чел.;
- основные – 38 чел.;
- обслуживающий – 9 чел.;
- вспомогательный – 4 чел.

Таблица 1 – Структура персонала ООО «МиОЛ»

п/п	Наименование категории персонала	Годы			Темп роста к 2014 г., %	
		2014	2015	2016	2015	2016
1	Численность производственного персонала, чел., всего	48	52	59	+8,3	+22,9
	в том числе:					
	1.1 Служащие, из них:	11	14	17	+27,3	+54,5
	1.1.1 Руководители	4	4	4	0,0	0,0
	1.1.2 Специалисты	2	3	4	+50	+100
	1.1.3 Обслуживающий персонал	5	7	9	+40	+80
	1.2 Рабочие, из них:	37	38	42	+2,7	+13,5
	1.2.1 Основные	34	35	38	+2,9	+11,8
	1.2.2 Вспомогательные	3	3	4	0,0	+33,3
2	Итого	48	52	59	+8,3	+22,9

Данные таблицы 1 показывают, что в 2016 году по сравнению с 2014 годом произошел рост персонала на 22,9 % или на 11 человек.

При этом число основных рабочих увеличилось на 4 чел. (+11,8%), специалистов на 2 чел. (+100). Состав руководителей остался неизменным.

Состав персонала соответствует среднестатистическим показателям по отрасли. Основной персонал составляет 64% от общей численности трудового коллектива.

В ООО «МиОЛ» около половины сотрудников имеют средне - специальное образование 69% (41 чел.), высшее образование имеют только 8,5%(5 чел) и это понятно, так как на предприятии основная доля приходится на работников рабочих специальностей (основной персонал), среднее 11,9% (7 чел.), начальное профессиональное-11,3 % (6 чел.)

Около 40% (24 чел.) сотрудников проработало на заводе до 3 лет, 19% (11 чел.) сотрудников до 5 лет. Это показывает, что предприятие развивается и расширяется динамично, при этом увеличивается численность работающего персонала.

Набор и учет кадров для предприятия – один из важнейших моментов его деятельности, так как позволяет подобрать предприятию персонал

необходимой квалификации и уровня образования. Осуществляется набор на основе определенных принципов и методов. При этом для каждой должности решающим фактором является квалификация персонала.

Показатели численности и состава персонала по указанным группам и категориям регламентируются в соответствии с Инструкцией по статистике численности и заработной платы рабочих и служащих [33].

Одним из важнейших ресурсов в организации является персонал, поэтому в условиях рыночной экономики управление персоналом приобретает актуальное значение.

Всего рабочих по данным 2016 года – 59 чел. Более половины из них составляют рабочие 4 разряда (62 %)

Таким образом, инженерно-технический и рабочий персонал предприятия по образованию, стажу и опыту работы соответствует требованиям, предъявляемым к работникам организаций.

Качественную систему подбора персонала характеризует низкий уровень текучести. Чем меньше уровень текучести, тем стабильнее кадровый потенциал.

Рассмотрим показатели стабильности кадрового потенциала ООО «МиОЛ» на данных о движении персонала анализируемой организации, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Данные о движении персонала ООО «МиОЛ» за 2014-2016 годы

Показатели наличия персонала	2014г.	2015г.	2016г.
Численность персонала на начало года, чел.	48	52	56
Приняты на работу, чел.	7	6	7
Выбыли, чел., в том числе:	3	2	4
– по собственному желанию	1	-	1
– в связи с окончанием трудового договора	2	1	3
– уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-
Численность персонала на конец года, чел.	52	56	59

Расчет показателей произведен на основе формул, представленных в работе.

Рассмотрим показатели изменения численности и состава персонала ООО «МиОЛ»

Таблица 3 - Показатели изменения численности и состава персонала в ООО «МиОЛ»

Показатели	Значение, %		
	2014	2015	2016
1 Среднесписочная численность (Р)	50	54	57,5
2 Коэффициент приема кадров (Кп)	14	11,1	12,2
3 Коэффициент стабильности кадров (Кс)	98,3	98,5	98,1
4 Коэффициент текучести кадров (Кт)	1,8	1,6	1,9

Показатели, полученные в таблице 3 свидетельствуют о стабильности персонала ООО «МиОЛ». Коэффициент текучести кадров невысокий. Необходимо отметить, что увольнение персонала происходит только по собственному желанию или в связи с прекращением трудового договора.

Кадровый состав ООО «МиОЛ» стабилен, его изменения происходят практически только за счет найма новой рабочей силы.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда.

Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих.

3.2 Исследование существующего процесса набора персонала на предприятии

Набор персонала и его оценка – одно из главных в управлении персоналом в ООО «МиОЛ».

Сезонный характер занятости оказывает влияние на оптимальность численности персонала. В организации разработаны должностные инструкции для всех категорий работников, однако они не учитывают специфики предприятия (типовые инструкции).

На предприятии нет единого понимания сущности процесса набора персонала, его основных этапов.

Определение потребности в персонале на анализируемом предприятии не осуществляется. Потребности в необходимом для деятельности персонале удовлетворяются с использованием внешних источников, а именно через бюро трудоустройства и посредством родственных связей, реклама в СМИ. Рассмотрим эффективность применяемых методов найма в организации.

Таблица 4 - Эффективность применяемых в ООО «МиОЛ» методов найма персонала

Наименование источника найма	2015 год			2016 год		
	обратилось, чел.	принято, чел.	уд. вес. принятых, %	обратилось, чел.	принято, чел.	уд. вес. принятых, %
1 Объявления в газете «Мой край»	10	1	10	11	2	18,2
2 Внутриорганизационный набор	3	2	66,7	6	3	50
3 Рекомендации собственных работников	2	1	50	3	2	66,7
Итого:	15	4	42	22	7	45

Анализируемое предприятие использует внутренние источники подбора персонала, но редко, хотя, как мы видим из таблицы процент принятых работников достаточно высок (66.7%). Такой источник набора персонала улучшает моральный климат на предприятии и укрепляет веру сотрудников в

свое предприятие. Набор из числа собственных работников позволяет предприятию продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам, а также еще раз привлечь внимание персонала к организационным ценностям и нормам, верность которым является условием карьерного роста; он способствует реализации стратегии соответствия.

Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала предприятия – подбор с помощью сотрудников, также не требует финансовых издержек, обеспечивает высокую степень совместимости вновь принятого персонала за счет его тесных контактов с уже работающими специалистами.

При подборе персонала работниками кадровой службы не используется отбор в учебных заведениях.

Отбор персонала на данном предприятии состоит из двух этапов: первичный включает заполнение анкеты и вторичный осуществляется в процессе собеседования.

Анализ представленных соискателями документов не производится. Обычно изучается только трудовая книжка и данные об образовании.

Процесс оценки в ООО «МиОЛ» происходит интуитивно, требования к кандидатам составляет непосредственный руководитель подразделения предприятия. При формулировании требований используется ориентация на должностные инструкции. На предприятии разработаны должностные инструкции для всех категорий работников, однако они не учитывают специфики предприятия (типовые инструкции).

Собеседование с кандидатом на вакантную должность проводится, но формально. Интервьюирование кандидата (структурированное и формализованное) в устной или письменной форме не проводится. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет. В результате руководитель ООО «МиОЛ» сам принимает решение о приеме на работу.

При положительном решении о приеме кандидата используется стандартный трудовой договор, не позднее 3 дней заносится запись в трудовую книжку. В течение 10 дней сообщаются данные в Росстат, и фонды страхования.

Так как работа в ООО «МиОЛ» по некоторым категориям персонала носит сезонный характер, то трудовой договор может составляться не только на неопределенный срок, но и временный. Испытательный срок проходит три месяца.

Таким образом, анализ процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» выявил следующие недостатки:

1 Руководством ООО «МиОЛ» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2 Определение возможных функциональных повторов - дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3 На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. И это понятно, так как в ООО «МиОЛ» не занимаются ни стратегией развития предприятия на долгосрочный период, отсутствует кадровая политика.

А ведь процесс набора персонала включает планирование, подбор, отбор и найм. Кадровое планирование должно осуществляться на основе прогноза относительно потребности предприятия в новых сотрудниках и приемлемых источников ее удовлетворения, исходя из стратегических целей организации и сложившейся ситуации. Источники набора и методы отбора должны быть прописаны в политике регулирования численности персонала в организации.

4 Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса набора постоянно меняются.

5 Методы отбора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

6 Соблюдение необходимых регламентов и организационных документов, который позволяет руководству предприятия реализовать процесс набора в необходимые сроки.

Рассмотрим уровень затрат по набору и отбору персонала в ООО «МиОЛ» в таблице 5.

Таблица 1 - Исходные данные для анализа затрат по набору и отбору персонала

Показатели	2015 год	2016 год
Количество вакансий, чел.	8	12
Обратилось за работой, чел.	15	22
Прошли собеседование, чел.	10	15
Прошли квалификационное тестирование чел.	5	8
Принято	8	12

Таблица 6 - Затраты по набору и отбору работников ООО «МиОЛ» в 2015 – 2016 гг.

Статья затрат	Сумма, руб.		Отклонение, руб.
	2015	2016	
1 Подача объявлений о вакансиях	1600	2400	800
2 Собеседование с линейным менеджером	773,44	1134,38	360,94
3 Квалификационное тестирование	1925	2887,5	962,5
4 Оформление личного дела	550	825	275
5 Оформление (внесение в базу по расчету зарплаты)	165	247,5	82,5
6 ЕСН по ставке 30%, отчисления на обязательное страхование от несчастных случаев по ставке 0,2%.	4635,45	6918,17	2282,72
Итого:	6235,45	9318,17	4763,66

Анализ затрат показал, что в связи с расширением производства, увеличением производственных мощностей, растет потребность в наборе персонала, соответственно происходит увеличению затрат, отклонение составило

4763,66 руб. от 2015 г, есть необходимость оптимизировать процесс набора и отбора персонала.

В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

Анализ процесса набора персонала в ООО «МиОЛ», показал, что Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Срок деятельности организации не ограничен.

Общество с ограниченной ответственностью «МиОЛ» создано в целях удовлетворения общественных потребностей товарах и услугах, а также получения прибыли в порядке и на условиях, определяемых действующим законодательством Российской Федерации.

Оценка кадрового состава ООО «МиОЛ» позволила сделать вывод, кадровый состав стабилен, его изменения происходят практически только за счет найма новой рабочей силы.

Сдвиги в социальной структуре персонала являются преимущественно результатом научно- технического прогресса, который повышает требования к уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки и изменениями конъюнктуры рынка.

Оплата труда в ООО «МиОЛ» основана на Положении об оплате труда, разработанном на предприятии, включает премиальные выплаты.

Фонд оплаты труда в ООО «МиОЛ» определяется системой оплаты труда, определенной законодательством РФ о труде. Средняя зарплата сотрудников на предприятии колеблется в пределах 20,0 – 25,0 тыс. руб.

Хотя в количественном отношении штат ООО «МиОЛ» укомплектован, но в случае нехватки специалистов для проведения каких-либо дополнительных работ они привлекаются со стороны по контрактной системе, либо временно на сезон.

Анализ процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» позволил сделать следующие выводы:

1 Руководством ООО «МиОЛ» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2 На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. И это понятно, так как в ООО «МиОЛ»

не занимаются стратегией развития предприятия на долгосрочный период, отсутствует кадровая политика.

3 Методы набора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

Таким образом, процесс набора персонала является наиболее «узким» местом в управлении предприятия и его необходимо совершенствовать.

4 Результаты проведенного исследования

4.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала на предприятии

Необходимость совершенствования процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» определена рядом причин:

- увеличением требований к качеству результата бизнес-процесса;
- снижением эффективности работы подразделения, занимающегося набором и наймом: невыполнение плана по найму персонала (в количественном отношении штат ООО «МиОЛ» недоукомплектован), увеличение инициативных увольнений новых сотрудников в течение первых 3 месяцев работы в компании;
- увеличением материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «МиОЛ»:

1 Разработать мероприятия по совершенствованию процесса набора кадров с учетом новейших методик по набору и оценке персонала.

Достаточно широко при приеме на работу используется тестирование. Несоответствие способностей человека требованиям, которые предъявляет ему та или иная работа, приводит к неудовлетворенности работой, стремлению сменить профессию, удлиняет сроки обучения, увеличивает вероятность ошибок и профессиональных заболеваний, снижает производительность труда.

Тест – кратковременное испытание, на основании которого судят об индивидуально-психологических особенностях человека и уровне его способностей. Тесты обычно применяются в системе других методов как дополнение, а не противовес менее форматизированным процедурам,

рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата, тогда как окончательный выбор производит управляющий.

Можно использовать мини-тесты, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

– мини-тест «Насколько вы воплощение работоспособности и целеустремленности». Данный тест даёт представление о том, насколько человек способен работать и хочет работать. Данный тест может использоваться на этапе набора персонала в организацию для выявления уровня ответственности и повышения в будущем уровня конкурентоспособности фирмы за счёт целеустремлённости персонала.

– мини-тест «Руководитель вы или подчинённый» предназначен для того, чтобы узнать, доминирует ли человек над окружающими и в какой степени.

В дальнейшем эти результаты могут быть использованы при ротации кадров. Данный тест может применяться на 2 этапе – оценке работника для определения критериев ответственности работы, которую он будет выполнять, для определения умения взять руководство над коллективом и, в конечном итоге, для определения должности, которую работник будет занимать.

2 Источники набора и методы оценки должны быть систематизированы, позволяющие владельцу процесса набора реализовывать процесс в необходимые сроки и выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение.

Нужно иметь в виду, что каждый источник имеет как положительные, так и отрицательные стороны, поэтому рекомендуется учитывать возврат на

предстоящие затраты предприятия (прямые и косвенные издержки), связанные с процессом набора, подготовкой и формированием из принятых работников.

Несомненно, наиболее эффективным является набор из собственных сотрудников, поскольку:

1 Заранее известны их способности и профессиональные качества.

2 У них имеется опыт работы.

3 Они знакомы с производственными процессами, методами работы предприятия.

4 Они являются более подготовленными и на их переподготовку потребуется меньше средств, чем при наборе из внешних источников.

Поэтому рекомендуется рассматривать в качестве кандидатов на вакантную должность- внутренние источники.

Преимущественный метод набора на определенную должность может быть использован внутрикорпоративный конкурс.

Проведение внутрикорпоративного конкурса среди кандидатов и принятие решения.

Каждая заявленная позиция этой внутренней «витрины вакансий» снабжена гиперссылкой на соответствующую должностную инструкцию, в которой, помимо содержания работы, отражены и биографические и квалификационные требования к кандидату на вакансию.

Итоги конкурса подводятся через две недели после его объявления. Только в случае, если вакансия не найдена в результате внутрикорпоративного конкурса, служба набора может начинать работу по ее замещению из внешних источников.

Основными организационными принципами внутреннего конкурса, помимо его содержательной стороны, являются следующие:

– внутренний конкурс не заменяет обычной процедуры повышения в должности внутри одного подразделения – оценочных мероприятий, квалификационных экзаменов, комиссионного принятия решения;

- допустимы в связи с этим только перемещения из одного подразделения в другое, сопровождающиеся повышением в должности, чтобы воспрепятствовать перетеканию персонала из подразделения в подразделение только с целью изменений условий и содержания труда;
- участие конкретных работников в конкурсе не освещается с целью недопущения их дискриминации на месте работы;
- информация о победителе конкурса в обязательном порядке размещается на внутриорганизационном информационном портале;
- в случае положительного решения по конкурсу нынешний руководитель победителя не имеет права и возможности препятствовать ему в переводе на другую должность;
- решение о переводе вступает в силу через месяц, в течение которого служба персонала подбирает и готовит замену переводимому специалисту.

Конкурсный отбор включает заполнение кандидатами анкет, написание эссе, участие в собеседовании. Для отбора создается комиссия из сотрудников, руководителем которой назначается начальник отдела, членами являются менеджер по персоналу, линейный менеджер (непосредственный руководитель подразделения), инженер по охране труда.

Профессиональные и коммуникативные качества знания кандидатов оценивают вышеназванные члены комиссии.

Эффективной формой оценки кандидата является собеседование - оно дает возможность лучше узнать кандидата как личность. Для проведения собеседования члены конкурсной комиссии должны владеть необходимыми знаниями о его видах и процедуре, тщательно подготовиться к нему, заранее ознакомиться с материалами о каждом кандидате, предварительно выбирать вид собеседования, составить вопросы и определить их последовательность.

При собеседовании важно учитывать определенные требования. Во время интервью необходимо создать благоприятную атмосферу. В самом начале беседы следует выделить время для адаптации кандидата к новой

обстановке и условиям. После этого задать ему несколько нейтральных вопросов, и только затем перейти непосредственно к конкретным оценивающим вопросам согласно заранее выбранному виду собеседования.

В предлагаемой системе отбора кандидатов, рекомендуется использовать вид собеседования – структурированное интервью. Особенностью структурированного интервью является то, что для его проведения предварительно составляется вопросник со специальным перечнем вопросов, которые дополняются с учетом результатов эссе и анализа анкеты кандидата на должность мастера смены.

В ходе этого вида интервью члены комиссии четко придерживаются заранее составленных вопросов, не уводя разговор в сторону. Цель – оценить профессиональные и коммуникативные качества кандидата.

Интервью позволяет определить:

- заинтересованность в выполнении функций мастера смены;
- активность жизненной позиции;
- целеустремленность;
- степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты своей работы;
- стремление к лидерству;
- способность руководить и готовность подчиняться;
- уровень интеллектуальной активности;
- способность творчески подходить к решению вопросов;
- степень самокритичности и объективности оценок;
- умение хорошо говорить и слушать.

3 Создание электронной базы данных (БД) работников, с которыми заключаются срочные трудовые договора, что позволит сократить время на поиск сезонных рабочих.

4 Определить возможные функциональные повторы - дублирование функций сотрудников – и распределить функциональные задачи правильно,

чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

В результате анализа было выявлено, что наиболее «узкими» местами в процессе набора персонала ООО «МиОЛ» являются:

1 «Поиск кандидата».

2 «Оценка кандидатов».

При этом, описывая регламенты, касающиеся конкретных этапов процесса, необходимо учитывать сроки их выполнения и требования к качеству реализации процесса. Примерные сроки по каждой операции процесса «Поиск кандидата» представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Время на осуществление функций и операций процесса «Поиск кандидатов» [28]

Операция /функция	Вход	Примерные сроки	Документы
1 Получение заявки	Заявка на набор персонала	8 рабочих часов	1 Положение о наборе персонала 2 Заявка на набор персонала
2 Оценка заявки	Заявка на набор специалиста		1 Заявка на набор персонала 2 Мониторинг рынка труда
3 Согласование заявки	Заявка и мониторинг рынка труда	4 рабочих часа	1 «Профиль должности» 2 Заявка на набор персонала
4 Формирование плана по подбору персонала	Заявка на набор персонала	80 рабочих часов	1 План по набору персонала на период
5 Оценка финансовых ресурсов	План по набору персонала на период	4 рабочих часа	1 Бюджет на набор персонала
6 Определение способа поиска и источников получения информации о кандидатах	Заявка на набор персонала, Бюджет на подбор персонала	1 рабочий час	1 Согласованный план поиска со сроками
7 Поиск внутренних кандидатов	Заявка на поиск персонала	4-8 рабочих часов	1 Заявка на набор персонала 2 Электронная база сотрудников 3 Профиль должности

8 Формирование анонса вакансии	Заявка на набор персонала	2 рабочих часа	1 Заявка на набор персонала 2 Аналогичные анонсы
9 Размещение анонса	Анонс вакансии	2-4 рабочих часа	1 Анонс вакансии 2 Список СМИ
10 Инициативный поиск кандидатов	Заявка на набор персонала	20-40 рабочих часов	1 Электронная база кандидатов 2 Внешние базы кандидатов
11 Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	По плану подбора персонала (4-8 рабочих часов)	1 Профиль должности 2 Заявка на набор персонала 3 Резюме
12 Составление списка «интересных» кандидатов и определение графика собеседования	База резюме	8 рабочих часов	1 Профиль должности 2 Заявка на набор персонала 3 Резюме 4 Отчет по результатам поиска кандидатов
Итого		145-175 рабочих часов	

В соответствии с описанием процесса «Поиск кандидата» в структуру документооборота входят:

- 1 Положение о наборе персонала;
- 2 Заявка на набор персонала;
- 3 Форма мониторинга рынка труда;
- 4 Бюджет на набор персонала;
- 5 План по набору персонала;
- 6 Правила ведения электронной базы кандидатов;
- 7 Требования к анонсу вакансий;
- 8 Профиль должности;
- 9 Отчеты по результатам работы.

Важность процесса «Оценка кандидатов» определяется в первую очередь риском совершить ошибку при наборе нового кандидата, который усугубляется тем, что его стоимость, как правило, достаточно ощутима и измеряется в конкретных финансовых показателях затрат, превращающихся в случае ошибки в статью убытка, а не прибыли.

Стандартизация процесса оценки является основным залогом успеха в достижении желаемого результата – привлечения наиболее успешного и соответствующего требованиям предприятия профессионала.

Стандартизация системы оценки в конечном итоге не только не лишает менеджеров свободы творчества, а предоставляет ее им в полном объеме.

Для того чтобы совершенствовать систематизацию процесса «Оценка кандидата», являющегося структурной частью процесса «Набора персонала», необходимо создать его фундамент. От того, насколько прочно основание будущей системы оценки, зависит качество результата.

Поэтому задачей совершенствования процесса набора в ООО «МиОЛ» – увеличить эффективность процесса оценки. Это значит, что при найме наилучшего кандидата можно уверенно говорить о нем как о «специалисте своего дела – человеке профессии», специалисте, адекватном своей должности.

Структура функций и операций процесса «Оценка кандидатов» как структурная часть «Набор персонала» представлена в Таблице 9.

Таблица 9 - Время на осуществление функций и операций процесса «Оценка кандидатов» [28]

Операция /функция	Примерные сроки	Документы
1 Получение заявки	8 рабочих часов	1 Положение о подборе персонала 2 Заявка на подбор персонала
2 Оценка заявки	2 рабочих часа	1 Заявка на подбор персонала 2 «Профиль должности»
3 Согласование заявки	2 рабочих часа	1 «Профиль должности» 2 Заявка на подбор персонала
4 Проведение оценки внутренних кандидатов	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	1 «Профиль должности» 2 Заявка на подбор персонала
5 Получение и первичная обработка информации о кандидатах	2 рабочих часа на каждого кандидата	1 Профиль должности 2 Заявка на подбор персонала 3 Резюме
6 Первичное телефонное собеседование	0,3 рабочих часа на каждого кандидата	1 Профиль должности 2 Заявка на подбор персонала 3 Резюме
7 Организация оценочных интервью	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1 Список финальных кандидатов 2 График проведения интервью
8 Проведение оценочного интервью	2-5 рабочих часа на каждого кандидата	1 Резюме 2 Профиль должности 3 Заявка на подбор персонала

9 Анализ полученных результатов	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1 Результаты оценки 2 Профиль должности 3 Заявка на подбор персонала
10 Передача обратной связи кандидатам	16 рабочих часов	1 Список финальных кандидатов 2 Список кандидатов, не прошедших интервью
11 Формирование списка итоговых кандидатов и результатов оценки для передачи руководству	2-4 рабочих часа	1 Список кандидатов 2 Резюме финальных кандидатов 3 Итоговые бланки полученных результатов 4 Профиль должности 5 Заявка на подбор персонала
12 Выбор и согласование финальных кандидатов	1-2 рабочих часа	1 Список финальных кандидатов для приглашения на повторное интервью
13 Организация финальных интервью	1-2 рабочих часа	1 График проведения интервью
14 Проведение финальных оценочных интервью	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	1 Отчетная форма по результатам оценки
15 Анализ полученных результатов	1 рабочий час на каждого кандидата	1 Список кандидатов для проверки рекомендаций
16 Проверка рекомендаций	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1 Анкеты кандидатов 2 Резюме кандидатов 3 Список рекомендаций
17 Выбор наилучшего кандидата	1-2 рабочих часа	1 ФИО кандидата 2 Резюме кандидата
Итого	90-240 рабочих часов	

Таким образом, необходимо оценить кандидата на соответствие профессии, должности, предприятию, а не так, как принято в ООО «МиОЛ».

Но прежде чем оценивать, нужно иметь определенный стандарт должности, включающий:

- непосредственно функционал должности, определяющий требования к опыту и навыкам кандидата;
- профиль специальных/профессиональных компетенций, являющийся стандартом требований к знаниям специалиста;
- личностный профиль, позволяющий сотруднику выполнять свои обязанности с необходимым качеством и в требуемые сроки, а также предоставляющий ему возможность гармоничного соответствия корпоративным ценностям и нормам;

– шкалу оценки, определяющую в абсолютных цифрах уровни выраженности требуемых профилей и, соответственно, демонстрирующую допустимые пороги для возможности рассмотрения конкретных соискателей на вакантные должности;

– стандарт системы оценки кандидатов, как-то: интервью по компетенциям, кейсы, профессиональные тесты, психологические методики, необходимые и достаточные для оценки личностных качеств и свойств [28].

Все перечисленные стандарты можно отразить в профиле должности как основополагающем документе, позволяющем систематизировать всю информацию, касающуюся требований должности к кандидатам и уже работающим сотрудникам и позволяющем определить степень их соответствия этим требованиям.

Функционал должности должен содержать цели и задачи должности, описание деятельности сотрудника – обязанностей в рамках своей должности, включенных в общую структуру предприятия в целом или подразделения в частности. Функционал должности должен иметь следующую структуру:

- 1 Общие положения - название должности и подразделения.
- 2 Включенность должности в ключевые бизнес-процессы.
- 3 Тип подчинения, матрица взаимодействия с подразделениями компании.
- 4 Ключевые задачи и функциональные обязанности.
- 5 Требования к знаниям и навыкам.
- 6 Рабочая документация.
- 7 Права и ответственность.
- 8 Критерии эффективности и формы оценки деятельности.

Обязательным условием оценки должности является участие в этом процессе непосредственных руководителей подразделений, в чьем подчинении находятся описываемые должности, а также профильных специалистов, помогающих менеджеру по персоналу разобраться в профессиональной специфике и методах оценки специальных знаний кандидатов.

Поскольку процесс оценки является достаточно сложной системой с точки зрения организации и методики, то документальную его составляющую можно разделить на несколько разделов.

Организационная документация:

- форма «заявка на подбор персонала»;
- форма «анкета кандидата»;
- форма «список кандидатов»;
- форма «график собеседований»;
- форма «предложение работы» – формализованное предложение работодателя кандидату, содержащее описание должности, функциональных обязанностей, условий работы, структуры мотивационного пакета, дополнительных компенсаций, условий прохождения испытательного срока и т.д.

Данная форма не заменяет документов, предъявляемых при приеме на работу в соответствии с Трудовым кодексом, и не является обязательной.

Главная задача данной формы – показать прозрачность намерений предприятия относительно сотрудничества с кандидатом и его готовность принять его на работу на предлагаемых условиях;

- стандарт письма для вежливого отказа кандидату и благодарностью за участие в конкурсе на вакансию;
- стандарт письма о включении резюме кандидата в резерв.

2 Структурно-методическая документация:

- положение об оценке персонала либо включение в положение о подборе персонала структурной части, содержащей правила и требования к оценке кандидатов;
- профиль должности, включающий в свою структуру функционал должности;
- интервью по компетенциям, которое может быть включено в профиль должности как стандарт оценки специалистов, но в некоторых случаях может существовать самостоятельно;

- пакет диагностических методик, рекомендованных для использования оценки личностных свойств и качеств кандидатов на конкретную должность;
- профессиональные тесты, предназначенные для выявления уровня сформированности профессиональных знаний;
- кейсы для оценки профессиональных умений.

3 Отчетность:

- форма «Результаты психологической диагностики»;
- форма «Общие результаты оценки кандидата»;
- форма «Представление кандидата для внутреннего заказчика» - лаконичная и понятная внутреннему заказчику форма представления итоговых результатов оценки кандидатов, предлагаемых к финальному этапу проведения конкурса на должность.

Выстроенная технология «Набора персонала» дает главное – систему, позволяющую увеличить объективность получаемых данных

4.2 Оценка ожидаемой экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «МиОЛ», позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе подбора.

Время, затрачиваемое на них, колеблется от 230 до 415 час в зависимости от количества кандидатов на вакантную должность.

Примем среднее значение – $(230+415) / 2 = 323$ рабочих часа (2 мес.) на одну вакантную должность.

Затраты ООО «МиОЛ» на 1 вакантную должность составляют:

- 1 Заработная плата менеджера по персоналу – $15000 * 2 = 30000$ руб.
- 2 Отчисления на ЕСН (26,0%) – 7800 руб.
- 3 Содержание рабочего места – $7500 * 2 = 15000$ руб.

Всего: 52800 руб.

Таким образом, если кандидат на вакантную должность по всем параметрам полностью подойдет, затраты на его поиск и оценку в ООО «МиОЛ» составят 52800 руб.

По данным оценки персонала в ООО «МиОЛ» на предприятии, с увеличением объема производства, понадобится 6 работников.

Затраты на поиск и подбор персонала при условии качественного подбора составят:

$$52800 * 6 = 316800 \text{ руб.}$$

Если же процесс набора не систематизировать, как предложено в рекомендациях, то ущерб от кандидата, не соответствующего вакантной должности, и текучести в связи с его увольнением (не пройден испытательный срок или другие причины) может быть значительным.

По исследованиям И. Григорьевой, затраты составляют:

- на замену рабочих 7-12% их годовой заработной платы,
- специалистов - 20-50%,
- управляющих - 40-100% [11, с. 47].

Сюда включаются:

- 1 Потери, вызванные перерывами в работе.
- 2 Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников.
- 3 Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость не дополученной продукции.
- 4 Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих.
- 5 Затраты по проведению набора персонала в результате текучести.
- 6 Потери от брака у вновь поступивших работников.

Общая величина экономического ущерба, вызванного неэффективным процессом набора персонала, равна сумме всех частных потерь [11, с. 48].

Таким образом, общие затраты на процесс несистематизированного набора в нашем случае может быть представлен тремя составляющими:

1 Затраты на повторный поиск и оценку в процессе набора.

$$Z_{н/тек} = (Z_{наб} * D_{тек}) / K_{изм}, \quad (1)$$

где $Z_{н/тек}$ - затраты по проведению набора персонала в результате текучести;

$Z_{наб}$ - общие затраты на набор;

$K_{изм}$ - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода

2 Потери, вызванные перерывами в работе.

$$P_{пер} = B * T * Ч_{т}, \quad (2)$$

где $P_{пер}$ - потери, вызванные перерывами в работе;

B - среднедневная выработка на одного человека;

T - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{т}$ - число выбывших по причине текучести.

3 Потери, вызванные недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников.

$$P_{пр/нов} = C_{рва} * K_{м} * Ч_{м}, \quad (3)$$

где $P_{пр/нов}$ - потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;

$C_{рва}$ - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

$K_{м}$ - ежемесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_{м}$ - число дней в соответствующем месяце.

1 Затраты на повторный поиск и оценку в процессе набора:

$$52800 * 6 = 316800 \text{ руб.}$$

2 Потери, вызванные перерывами в работе.

В 2016 году ожидается увольнение в связи с окончанием трудового договора:

- руководители - 2 чел.
- специалисты - 3 чел.

- технические специалисты – 1 чел.

С учетом исследования И. Григорьевой [11], потери, вызванные перерывами в работе, составят:

- 18000 руб. * 2 чел. * 12 мес. * 0,8 = 345600 руб.
- 15000 руб. * 3 чел. * 12 мес. * 0,5 = 270000 руб.
- 13000 руб. * 1 чел. * 12 мес. * 0,3 = 46800 руб.

Итого: 662400 руб.

3 Потери, вызванные недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников. Адаптационный период обычно составляет 2 месяца.

Помимо недостаточного уровня эффективности в период адаптации сюда могут включаться затраты, связанные:

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- затраты времени специалистов для установления контактов нового работника с коллективом.

- 18000 руб. * 2 чел. * 2 мес. * 0,8 = 57600 руб.
- 15000 руб. * 3 чел. * 2 мес. * 0,5 = 45000 руб.
- 13000 руб. * 1 чел. * 2 мес. * 0,4 = 10400 руб.

Итого: 113000 руб.

Если внедрить систематизированный процесс набора, суммарные потери могут снизиться на сумму:

- $316800 + 662400 + 113000 = 1092200$ руб.

Таким образом, рекомендованные мероприятия по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «МиОЛ», позволят повысить эффективность процесса и снизить затраты на процесс набора и уменьшить потери, связанные с перерывами в работе и недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников.

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «МиОЛ» позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе набора и снижение потерь, связанных с перерывами в работе и адаптацией новых сотрудников.

При этом прогнозируется, что экономическая эффективность рекомендованных мероприятий по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» составит 1092200 руб.

5 Социальная ответственность

5.1 Описание рабочего места

В данной работе представлено описание рабочего места HR-менеджера.

Место HR-менеджера представлено отдельным кабинетом в офисном помещении.

Общая площадь кабинета равна 30 м², высота помещения равна 3 метрам.

В кабинете находится 2 окна, окраска помещения и мебели выполнена в светлых тонах, что способствует созданию благоприятных условий для зрительного восприятия, хорошего настроения.

В кабинете расположен компьютерный стол, персональный компьютер, стул.

Опасными производственными факторами на данном рабочем месте являются: пожар, поражение электрическим током.

Вредные производственные факторы свойственные данному рабочему месту:

- нервно-психические перегрузки.
- умственное перенапряжение.
- монотонность труда.
- эмоциональные перегрузки.

5.2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой

Вредными для здоровья физическими факторами являются: повышенная или пониженная температура воздуха рабочей зоны; высокая влажность и скорость движения воздуха; повышенные уровни шума, вибрации, ультразвука и различных излучений – тепловых, ионизирующих, электромагнитных,

инфракрасных и других. К вредным физическим факторам относятся также запыленность и загазованность воздуха рабочей зоны; недостаточная освещенность рабочих мест, проходов и проездов; повышенная яркость света и пульсация светового потока.

Уровни воздействия на работающих вредных производственных факторов нормированы предельно-допустимыми уровнями, значения которых указаны в соответствующих стандартах системы стандартов безопасности труда и санитарно-гигиенических правилах.

Предельно допустимое значение вредного производственного фактора (по ГОСТ 12.0.002-80) – это предельное значение величины вредного производственного фактора, воздействие которого при ежедневной регламентированной продолжительности в течение всего трудового стажа не приводит к снижению работоспособности и заболеванию как в период трудовой деятельности, так и к заболеванию в последующий период жизни, а также не оказывает неблагоприятного влияния на здоровье потомства.

Рассмотрим воздействующие на человека опасные и вредные производственные факторы в соответствии с классификацией, приведенной в ГОСТ 12.0.003-74 /1 БЖД.

Повышенный уровень шума на рабочем месте.

Основным источником шума является компьютерное оборудование.

Воздействие шума отражается как на органах слуха, так и на общем психологическом состоянии человека. Возможны глухота, нервные расстройства.

Повышенная или пониженная ионизация воздуха.

Воздух в помещениях, где много людей и вычислительной техники, насыщен положительно заряженными ионами кислорода. В то время как А.Л. Чижевский доказал необходимость для жизнедеятельности организма отрицательно заряженного кислорода воздуха. Повышенное содержание положительно заряженных ионов приводит к ухудшению здоровья, угнетению

нервной системы, наступает недостаток кислорода, который необходим глазам, мышцам /4 БЖД.

Повышенный уровень электромагнитных излучений.

Основным источником электромагнитного излучения является монитор компьютера. В случае нахождения источника излучения в непосредственной близости от человека, возможны патологические изменения в органах зрения, нарушение обмена веществ.

Отсутствие или недостаток естественного света, недостаточное освещение рабочего места.

Причина возникновения заключается в несоответствии естественного и искусственного освещения установленным нормам. Слабое освещение приводит к напряжению глаз, что при длительном воздействии ведет к ухудшению зрения. Также возникает головная боль, нервное напряжение.

Биологические вредные производственные факторы.

Бактерии, вирусы, грибы, простейшие и т.п.

Скапливаются в местах, труднодоступных для проведения уборки: например, клавиатура.

Могут повлечь различные по тяжести заболевания.

А также:

- нервно-психические перегрузки.
- умственное перенапряжение.
- перенапряжение анализаторов.
- монотонность труда.
- эмоциональные перегрузки.

Влияние данных факторов можно ослабить правильным режимом труда и отдыха, также стоит уделить внимание физкультминуткам.

Освещение рабочего места

Работа, выполняемая с использованием вычислительной техники, имеют следующие недостатки:

- вероятность появления прямой блёскости;

- ухудшенная контрастность между изображением и фоном;
- отражение экрана.

В связи с тем, что естественное освещение слабое, на рабочем месте должно применяться также искусственное освещение. Далее будет произведен расчет искусственного освещения.

Я предлагаю установить два светильника в ряд. Светильники вмещаются в ряд, так как длина ряда около 4 м. Применяем светильники с лампами 2x40 Вт с общим потоком 5700 лм.

Воздействие шума. Защита от шума.

В помещениях с низким уровнем общего шума, каким является офис где работает менеджер, источниками шумовых помех могут стать вентиляционные установки, кондиционеры или периферийное оборудование для ЭВМ (плоттеры, принтеры и др). Длительное воздействие этих шумов отрицательно сказываются на эмоциональном состоянии персонала.

Согласно ГОСТ 12.1.003-76 ССБТ эквивалентный уровень звука не должен превышать 50 дБА. Для того, чтобы добиться этого уровня шума рекомендуется применять звукопоглощающее покрытие стен.

В качестве мер по снижению шума можно предложить следующее:

- облицовка потолка и стен звукопоглощающим материалом (снижает шум на 6-8 дБ);
- экранирование рабочего места (постановкой перегородок, диафрагм);
- установка в компьютерных помещениях оборудования, производящего минимальный шум;
- рациональная планировка помещения.

Поэтому я предлагаю для уменьшения шума в офисе использовать вместо матричного принтера, который производит много шума, более тихий – лазерный принтер.

Защиту от шума следует выполнять в соответствии с ГОСТ 12.1.003-76, а звукоизоляция ограждающих конструкций должна отвечать требованиям главы СНиП 11-12-77 «Защита от шума. Нормы проектирования».

Опасность повышенного уровня напряженности электромагнитного поля.

Электромагнитные поля, характеризующиеся напряженностями электрических и магнитных полей, наиболее вредны для организма человек. Основным источником этих проблем, связанных с охраной здоровья людей, использующих в своей работе автоматизированные информационные системы на основе персональных компьютеров, являются дисплеи (мониторы), особенно дисплеи с электронно-лучевыми трубками. Они представляют собой источники наиболее вредных излучений, неблагоприятно влияющих на здоровье программиста.

ПЭВМ являются источниками таких излучений как:

- мягкого рентгеновского;
- ультрафиолетового 200-400 нм;
- видимого 400-700 нм,
- ближнего инфракрасного 700-1050 нм;
- радиочастотного 3 кГц-30 МГц;
- электростатических полей.

Ультрафиолетовое излучение полезно в небольших количествах, но в больших дозах приводит к дерматиту кожи, головной боли, рези в глазах. Инфракрасное излучение приводит к перегреву тканей человека (особенно хрусталика глаза), повышению температуры тела. Уровни напряженности электростатических полей должны составлять не более 20 кВ/м. Поверхностный электростатический потенциал не должен превышать 500В.

При повышенном уровне напряженности полей следует сократить время работы за компьютером, делать пятнадцатиминутные перерывы в течении полутора часов работы и, конечно же, применять защитные экраны. Защитный

экран, изготовляемый из мелкой сетки или стекла, собирает на себе электростатический заряд. Для снятия заряда экран монитора заземляют.

Может возникнуть опасность по уровням напряженности электромагнитного поля. На расстоянии 5-10 см от экрана и корпуса монитора уровни напряженности могут достигать 140 В/м по электрической составляющей, что значительно превышает допустимые значения СанПиН 2.2.2. 542-96.

Для предупреждения внедрения вредной техники все дисплеи должны проходить испытания на соответствие требованиям безопасности (например, международные стандарты MRP 2, TCO 99).

Микроклимат производственных помещений определяется сочетанием температуры, влажности, подвижности воздуха, температуры окружающих поверхностей и их тепловым излучением. Параметры микроклимата определяют теплообмен организма человека и оказывают существенное влияние на функциональное состояние различных систем организма, самочувствие, работоспособность и здоровье.

Температура в производственных помещениях является одним из ведущих факторов, определяющих метеорологические условия производственной среды.

Высокие температуры оказывают отрицательное воздействие на здоровье человека. Работа в условиях высокой температуры сопровождается интенсивным потоотделением, что приводит к обезвоживанию организма, потере минеральных солей и водорастворимых витаминов, вызывает серьезные и стойкие изменения в деятельности сердечно-сосудистой системы, увеличивает частоту дыхания, а также оказывает влияние на функционирование других органов и систем – ослабляется внимание, ухудшается координация движений, замедляются реакции и т.д.

Длительное воздействие высокой температуры, особенно в сочетании с повышенной влажностью, может привести к значительному накоплению тепла в организме (гипертермии). При гипертермии наблюдается головная боль,

тошнота, рвота, временами судороги, падение артериального давления, потеря сознания.

Действие теплового излучения на организм имеет ряд особенностей, одной из которых является способность инфракрасных лучей различной длины проникать на различную глубину и поглощаться соответствующими тканями, оказывая тепловое действие, что приводит к повышению температуры кожи, увеличению частоты пульса, изменению обмена веществ и артериального давления, заболеванию глаз.

При воздействии на организм человека отрицательных температур наблюдается сужение сосудов пальцев рук и ног, кожи лица, изменяется обмен веществ. Низкие температуры воздействуют также и на внутренние органы, и длительное воздействие этих температур приводит к их устойчивым заболеваниям.

Параметры микроклимата производственных помещений зависят от теплофизических особенностей технологического процесса, климата, сезона года, условий отопления и вентиляции.

Тепловое излучение (инфракрасное излучение) представляет собой невидимое электромагнитное излучение с длиной волны от 0,76 до 540 нм, обладающее волновыми, квантовыми свойствами. Интенсивность теплоизлучения измеряется в Вт/м². Инфракрасные лучи, проходя через воздух, его не нагревают, но поглотившись твердыми телами, лучистая энергия переходит в тепловую, вызывая их нагревание. Источником инфракрасного излучения является любое нагретое тело.

Метеорологические условия для рабочей зоны производственных помещений регламентируются ГОСТ 12.1.005-88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» и Санитарными нормами микроклимата производственных помещений (СН 4088-86).

Принципиальное значение в нормах имеет отдельное нормирование каждого компонента микроклимата: температуры, влажности, скорости

движения воздуха. В рабочей зоне должны обеспечиваться параметры микроклимата, соответствующие оптимальным и допустимым значениям.

Борьба с неблагоприятным влиянием производственного микроклимата осуществляется с использованием технологических, санитарно-технических и медико-профилактических мероприятий.

В профилактике вредного влияния высоких температур инфракрасного излучения ведущая роль принадлежит технологическим мероприятиям: замена старых и внедрение новых технологических процессов и оборудования, автоматизация и механизация процессов, дистанционное управление.

К группе санитарно-технических мероприятий относятся средства локализации тепловыделений и теплоизоляции, направленные на снижение интенсивности теплового излучения и тепловыделений от оборудования.

Эффективными средствами снижения тепловыделений являются: покрытие нагреваемых поверхностей и парогазотрубопроводов теплоизоляционными материалами (стекловата, асбестовая мастика, асботермит и др.); герметизация оборудования; применение отражательных, теплопоглощающих и теплоотводящих экранов; устройство вентиляционных систем; использование индивидуальных средств защиты. К медико-профилактическим мероприятиям относятся: организация рационального режима труда и отдыха; обеспечение питьевого режима; повышение устойчивости к высоким температурам путем использования фармакологических средств (прием дибазола, аскорбиновой кислоты, глюкозы), вдыхания кислорода; прохождение предварительных при поступлении на работу и периодических медицинских осмотров.

Мероприятия по профилактике неблагоприятного воздействия холода должны предусматривать задержку тепла – предупреждение выхолаживания производственных помещений, подбор рациональных режимов труда и отдыха, использование средств индивидуальной защиты, а также мероприятия по повышению защитных сил организма.

5.3 Анализ выявления опасных факторов на производстве

Пожар в офисе, может привести к очень неблагоприятным последствиям (потеря ценной информации, порча имущества, гибель людей и т.д.), поэтому необходимо: выявить и устранить все причины возникновения пожара; разработать план мер по ликвидации пожара в здании; план эвакуации людей из здания.

Причинами возникновения пожара могут быть:

- неисправности электропроводки, розеток и выключателей которые могут привести к короткому замыканию или пробоем изоляции;
- использование поврежденных (неисправных) электроприборов;
- использование в помещении электронагревательных приборов с открытыми нагревательными элементами;
- возникновение пожара вследствие попадания молнии в здание;
- возгорание здания вследствие внешних воздействий;
- неаккуратное обращение с огнем и несоблюдение мер пожарной безопасности.

Данное помещение по взрывопожароопасности относится к категории Д.

В данном помещении регулярно проводятся мероприятия по предупреждению возможных пожаров, проводятся инструктажи.

5.4 Охрана окружающей среды

На данном рабочем месте отсутствуют вредные выбросы в окружающую среду.

5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях

Чрезвычайные ситуации можно охарактеризовать несколькими видами:

- пожар;

- землетрясения;
- прорыв систем отопления;
- поражение электрическим током;
- стихийные бедствия.

Для предотвращения пожароопасных ситуаций на предприятии предусмотрена пожарная сигнализация, а по периметру объектов расположены огнетушители. Проводятся плановые учебные пожарные тревоги для правильных действий персонала в условиях пожара.

Персонал проинструктирован о возможных чрезвычайных ситуациях, таких как землетрясения, стихийные бедствия, прорыв системы отопления и методов эвакуации в следствии их наступления. Планы эвакуации расположены на объектах.

Нужно следовать правилам безопасности использования электрических приборов, для исключения фактора поражения электрическим током.

5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Для обеспечения нормальных условий деятельности человека параметры микроклимата нормируются. Нормы производственного микроклимата установлены ГОСТ 12.1.005-88 ССПТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны.

Требования к организации рабочего места менеджера.

Для оптимальной планировки рабочего места используется два стола с выдвижной полкой для клавиатуры. Вращающийся стул с подлокотниками оснащен пневматической системой регулировки высоты и угла наклона спинки. Дисплей имеет плоский цветной экран размером 17 дюймов по диагонали. Используется электронно-лучевая трубка. Есть возможность отдельной настройки яркости и контрастности фона, вертикальной и горизонтальной разверстки и снятия электромагнитного поля экрана. Доступна функция изменения теплоты цветов в пределах от 15 до 3 Ккал. Дисплей установлен на

подвижной шарнирной опоре, что позволяет изменять угол обзора. Клавиатура и мышь подключены к системному блоку через инфракрасные порты, что исключает наличие проводов и повышает мобильность этих устройств.

Благодаря поворотному креслу на колесиках, есть возможность свободно работать с принтером и сканером. Угловая планировка рабочего места позволяет избежать лишних движений в процессе работы и при использовании периферийных устройств, так как до них можно легко достать рукой. Компонировка компьютерной мыши и клавиатуры на одной изогнутой полке объясняется тем, что 65% операций на компьютере осуществляется графическим манипулятором, следовательно, его необходимо разместить как можно удобнее.

Для снижения утомления и напряжения рук менеджера в процессе работы выполняются следующие требования по планировке рабочего места:

- клавиатура располагается так, чтобы руки менеджера были направлены вниз, т. е. уровень клавиатуры должен быть ниже уровня локтевого сустава;
- на кресле предусматриваются подлокотники, чтобы создать опору для локтевых суставов;
- компьютерная мышь располагается на одном уровне с клавиатурой, чтобы руки в процессе работы находились на одном уровне, что избавит от усталости в плечах;
- у клавиатуры предусматриваются специальные упоры для поддержания кистей рук.

В соответствии с санитарными нормами на одно рабочее место, оснащенное компьютером, предусматривается не менее 6 м² площади и кубатура не менее 19,5 м³.

Заключение по социальной ответственности.

Так как работа менеджера по виду трудовой деятельности относится к группе В – творческая работа в режиме диалога с ЭВМ, а по напряженности работы ко II категории тяжести (СанПиН 2.2.2.542-96), я предлагаю сократить

время работы за компьютером, делать перерывы суммарное время которых должно составлять 50 минут при 8-ми часовой смене и, конечно же, применять защитные экраны. Например, защитный экран «ERGON» способен защитить организм человека от электромагнитных полей, благодаря внедрению новых идей, связанных с поляризованными покрытиями. Для снятия заряда защитный экран, установленный на мониторе необходимо заземлить.

5.7 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

Так как работа менеджера по виду трудовой деятельности относится к группе В – творческая работа в режиме диалога с ЭВМ, а по напряженности работы ко II категории тяжести (СанПиН 2.2.2.542-96), я предлагаю сократить время работы за компьютером, делать перерывы суммарное время которых должно составлять 50 минут при 8-ми часовой смене и, конечно же, применять защитные экраны. Например, защитный экран “ERGON” способен защитить организм человека от электромагнитных полей, благодаря внедрению новых идей, связанных с поляризованными покрытиями. Для снятия заряда защитный экран, установленный на мониторе необходимо заземлить.

Заключение

Исследование причинно - следственных связей, лежащих в основе развития экономики предприятия, отрасли и государства в целом, позволяет сделать следующий вывод: побеждает тот, у кого совершеннее система набора персонала.

Исследование состояния процесса набора персонала, представленное выпускной квалификационной работы, показало, что помимо проблем, связанных с недостаточной разработанностью ключевых понятий в этой области, существуют проблемы, связанные с отсутствием чисто технических навыков набора персонала у руководителей предприятий и менеджеров по персоналу.

Процесс набора кадров целесообразно конструировать, основываясь на поиске работника в соответствии с профилем должности и системе оценки соответствия работника этому профилю.

Соответствие работника профилю должности означает, что работник отвечает следующим требованиям: знает «что делать»; знает «как делать»; умеет это «делать сам».

Набор нового сотрудника в организацию часто представляет собой долгий и трудоемкий процесс. Однако даже самый кропотливый отбор не исключает риска для работодателя, что новый работник окажется недостаточно квалифицированным либо просто будет халатно относиться к своим обязанностям.

Поэтому умение подбирать сотрудников – основа работы менеджера по персоналу.

Оценка кадрового состава ООО «МиОЛ» позволила сделать вывод, кадровый состав стабилен, его изменения происходят практически только за счет найма новой рабочей силы.

Хотя в количественном отношении штат ООО «МиОЛ» укомплектован, но в случае нехватки специалистов для проведения каких-либо дополнительных работ они привлекаются со стороны по контрактной системе, либо временно на сезон.

Анализ процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» позволил сделать следующие выводы:

1 Руководством ООО «МиОЛ» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2 На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. И это понятно, так как в ООО «МиОЛ» недостаточно эффективно занимаются стратегией развития предприятия на долгосрочный период, отсутствует кадровая политика.

3 Методы отбора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

Таким образом, процесс набора персонала является наиболее «узким» местом в управлении предприятия и его необходимо совершенствовать.

Необходимость совершенствования процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» определена рядом причин:

- увеличением требований к качеству результата бизнес-процесса;
- снижением эффективности работы подразделения, занимающегося набором и наймом: невыполнение плана по найму персонала, увеличение инициативных увольнений новых сотрудников в течение первых 3 месяцев работы в компании;
- увеличением материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

Поэтому были предложены рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «МиОЛ», результатом которых должна стать систематизация процессов поиска и оценки кандидатов на вакантные должности.

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «МиОЛ» позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе набора и снижение потерь, связанных с перерывами в работе и адаптацией новых сотрудников.

Список использованных источников

- 1 Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие. - М.: Дело и Сервис, 2011. - 45 с.
- 2 Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. «Проблемы теории и практики управления», 2012, № 4.
- 3 Артеменко В.Г. Финансовый анализ. Учебное пособие. - М: ИКЦ «ДИС». 2012. – 125с.
- 4 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. Издание четвертое. -М: «Финансы и статистика» 2013. - 414с.
- 5 Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Учебное пособие. –М. «Финансы и статистика», 2012. – 477с.
- 6 Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 22 с.
- 7 Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план: Двадцать быстрых шагов к успеху. –М.: Дело ЛТД, 2012.
- 8 Бизнес-план. Методические материалы. 2-е издание Под ред. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 2013.
- 9 Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. – Р-на-Д: Феникс, 2011. – С. 87
- 10 Брагин Л.А. Торговое дело. Экономика и организация. Учебник. – М: «Инфра – М», 2012. –255 с.
- 11 Брейли Ричард, Стюарт Майер, Принципы корпоративных финансов/Пер. с англ. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 450 с.
- 12 Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. – СПб.: Издательский дом Герда», 2010. - 288с.

- 13 Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. –М.:Изд. Дом. «Дашков и К», 2011.
- 14 Герчикова И.Н. Анализ основных показателей фирмы // Маркетинг. - 2011. - №6.-С. 82-93.
- 15 Грамотенко Т.А, Олейникова Ю.А. Бизнес-план. Опыт, проблемы. – М: ПРИОР, 2012. – 180 с.
- 16 Девид Г., Бэнгз. Руководство по составлению бизнес-плана. – М: «Финпресс», 2013. – 290 с.
- 17 Дондуков А.Н., Юн Г.Б., Рябцева Н.Б. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в Российской Федерации. – М., 2011.
- 18 Ершова И.В. Имущество и финансы предприятия. Правовое регулирование: Учебно-практическое пособие.- М.: Юристъ, 2010. - 397с.
- 19 Ковалев В.В. Волкова О.Н. Управление активами. - М: Проспект, 2012, 115с.
- 20 Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. –М: Финансы и статистика,2013. –512с.
- 21 Кожин В.Я. Бухгалтерский учет. Прогнозирование финансового результата. Учебно-методическое пособие. – М: «Экзамен»,2012. –318с.
- 22 Козлова Е.П. Бухгалтерский учет в организациях. - М.: Финансы и статистика, 2011.-720с.
- 23 Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебное пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. - 2012.-584с.
- 24 Коровин А.В. Экспресс анализ финансового состояния предприятия// Аудитор.-2011.- № 3.- с.19-25
- 25 Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений. – М.: ГУ ВШЭ, 2012. 269 с.
- 26 Кучерова Е.В., Королева Т.Г., Голофастова Н.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Ч.1. Промышленность: Учебное пособие. Кемерово: КузГТУ, 2012. - 79 с.
- 27 Оценка бизнеса /Под. ред. проф. Грязновой А. Г., проф. Федотовой

М.А. - М.: Финансы и статистика, 2012. – С. 56.

28 Палий В.Ф. Палий В.В. Финансовый учет. Учебное пособие .Часть1,2. –М.ФБК - Пресс -2013. –630с.

29 Петров А. Методология выработки стратегии предприятия / А. Петров – СПб., 2012.

30 Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент: Терминологический словарь. — М.: Инфра-М, 2011.

31 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. Издание второе, переработанное и дополненное. – М: Экоперспектива,2013. - 490с.

32 Скороход Н.И., Скороход М.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. М.: АТиСО, 2013. -148с.

33 Сухова Л.П., Чернова Л.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 255 с.

34 Ткачук М.И., Е.Ф.Киреева. Основы финансового менеджмента. – Минск: Интерпрессервис, 2011. – 280 с.

35 Трушина Г.С., Присташ Я.В. Финансовый анализ и диагностика экономического потенциала хозяйствующего субъекта. Учебное пособие. Кемерово: КузГТУ, 2011. - 120 с.

36 Уткин Э.А. Бизнес-планирование – М.: ЭКМОС, 2011. - 112 с.

37 Чернов В.П. Бизнес-план. - СПб.: Питер, 2013. – 160 с.

38 Черногорский С.А., Гарушкин А.Б. Основы финансового анализа. – СПб.: «Издательский дом Гетда», 2011. –176с.

39 Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: «Инфра – М»,2012. 207с.