

Школа: Юргинский технологический институт

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование процесса отбора персонала организации

УДК 332.8:004.65

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Метреева Б.П.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Нестерук Д.Н.	-		

### КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Родионов П.В.	к.пед.н.		

### ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.01 Экономика	Полицинская Е.В.	к.пед.н., доцент		

Юрга – 2022 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ООП

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
<b>ОК(У)-1</b>	способен использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
<b>ОК(У)-2</b>	способен анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
<b>ОК(У)-3</b>	способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
<b>ОК(У)-4</b>	способен использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
<b>ОК(У)-5</b>	способен к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
<b>ОК(У)-6</b>	способен работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
<b>ОК(У)-7</b>	способен к самоорганизации и самообразованию
<b>ОК(У)-8</b>	способен использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
<b>ОК(У)-9</b>	способен использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуациях
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
<b>ОПК(У)-1</b>	способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
<b>ОПК(У)-2</b>	способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
<b>ОПК(У)-3</b>	способен выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы
<b>ОПК(У)-4</b>	способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность
<b>Профессиональные компетенции</b>	
<b>ПК(У)-1</b>	способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
<b>ПК(У)-2</b>	способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
<b>ПК(У)-3</b>	способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
<b>ПК(У)-4</b>	способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
<b>ПК(У)-5</b>	способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
<b>ПК(У)-6</b>	способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
<b>ПК(У)-7</b>	способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
<b>ПК(У)-8</b>	способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
<b>ПК(У)-14</b>	способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки
<b>ПК(У)-15</b>	способен формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации
<b>ПК(У)-16</b>	способен оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды
<b>ПК(У)-17</b>	способен отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации
<b>ПК(У)-18</b>	способен организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
 федеральное государственное автономное  
 образовательное учреждение высшего образования  
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа: Юргинский технологический институт  
 Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
 (Подпись)      (Дата)      (Полицинская Е.В.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

В форме:

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Метреева Б.П.

Тема работы:

Совершенствование процесса отбора персонала организации	
Утверждена приказом директора	№ 24-22/С от 24.01.2022

Срок сдачи студентом выполненной работы:

	25.05.2022
--	------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<b>исходные данные к работе</b>	Объектом исследования является деятельность организации ООО «МиОЛ». Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в организации ООО «МиОЛ»
<b>перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Задачи: исследовать теоретические основы процесса отбора персонала в организации провести анализ процесса отбора персонала в ООО «МиОЛ»; выявить актуальные проблемы процесса отбора персонала в организации и разработать рекомендации по совершенствованию процесса отбора персонала в ООО «МиОЛ»; осуществить оценку ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по

	совершенствованию процесса отбора персонала в организации.
<b>перечень графического материала</b>	Презентация формата MS PowerPoint
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Родионов П.В.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</b>	
Реферат	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	01.12.2021
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Нестерук Д.Н.	-		01.12.2021

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Метреева Б.П.		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
 федеральное государственное автономное  
 образовательное учреждение высшего образования  
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

### ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-17Б70	Метреева Байару Пайтысовна

<b>Институт</b>		<b>ЮТИ ТПУ</b>	
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр	<b>Направление</b>	38.03.01 «Экономика»

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p><b>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)</b>  <b>на предмет возникновения:</b>          - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)          - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)          - чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>Объектом исследования является кабинет директора ООО «МиОЛ»: Ленинградская ул., 46, Юрга.          Габариты кабинета: длина - 6 м, ширина - 3 м, высота офиса – 3 м.          Параметры световой среды – 2 класс; напряженность трудового процесса- 1 класс. Итоговый класс условий труда- 2 класс.          Вредные и опасные производственные факторы:          - опасные и вредные производственные факторы, связанные с электрическим током;          - повышенный уровень и другие неблагоприятные характеристике шума;          - повышенные уровни электромагнитного излучения;          - повышенный или пониженный уровень освещенности;          - повышенная пульсация светового потока;          - физические перегрузки, связанные с рабочей позой;          - монотонность труда;          - перенапряжение анализаторов, в том числе вызванное информационной нагрузкой.</p>
<p><b>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ГОСТ 12.0.003-2015. ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация.</li> <li>- ГОСТ 12.1.005-88. ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны.</li> <li>- ГОСТ 12.1.007-76. ССБТ. Вредные вещества. Классификация и общие требования безопасности.</li> <li>- ГОСТ 12.1.003-2014. ССБТ. Шум. Общие требования безопасности.</li> <li>- ГОСТ 12.1.029-80. ССБТ. Средства и методы защиты от шума. Классификация.</li> <li>- ГОСТ 12.1.002-84. ССБТ. Электрические поля промышленной частоты. Допустимые уровни напряженности и требования к проведению контроля на рабочих местах.</li> <li>- ГОСТ 12.1.006-84. ССБТ. Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля.</li> <li>- СП 2.2.3670-20. Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда.</li> <li>- СанПиН 1.2.3685-21 Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания</li> <li>- СП 52.13330.2016. Естественное и искусственное</li> </ul>

	освещение. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 29н. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 марта 2014 г. № 125н.
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<b>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</b> - <i>принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i> - <i>системы организации труда и его безопасности;</i> - <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> - <i>Системы социальных гарантий организации;</i> - <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i>	- соблюдение правил охраны труда; - возможность развития персонала путем программ подготовки и повышения квалификации; участие в социальных программах; - инструктажи о технике безопасности на рабочем месте; - инструктажи по пожарной безопасности.
<b>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</b> - <i>содействие охране окружающей среды;</i> - <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> - <i>Спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> - <i>ответственность перед потребителями товаров и услуги(выпуск качественных товаров)</i> - <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i>	Источники и средства защиты от существующих на рабочем месте опасных факторов (электробезопасность, условия для высотных работ и т.д.). Пожаровзрывобезопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения) – мероприятия, мотивирующие охрану окружающей среды; Ответственность. Созданы: - комиссия по обеспечению антитеррористической защищенности объекта; - оперативный штаб по предотвращению проникновения COVID-2019.
<b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b> - <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> - <i>анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> - <i>анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</i>	Изучить следующие документы: Нормативно-правовые акты всех уровней по пожарной безопасности, охране труда. Провести анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав организации, положение об оплате труда, приказы, распоряжения, инструкции для сотрудников и т.п.)
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	–

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	<b>04.02.2022</b>
---	-------------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Родионов Павел Вадимович	к.пед.н.		04.02.2022

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Метреева Байару Пайтысовна		04.02.2022

## Реферат

Выпускная бакалаврская работа содержит 76 страниц, 8 таблиц, 3 формулы, 38 источников.

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

Цель выпускной бакалаврской работы: разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала в организации ООО «МиОЛ».

Объектом исследования является ООО «МиОЛ».

Предметом исследования является деятельность организации ООО «МиОЛ».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

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

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

## Abstract

The final bachelor's work contains 76 pages, 8 tables, 3 formulas, 38 sources.

Key words: labor activity, borrowed sources, incentives, profit, equity, financial condition, liquidity, labor motivation.

The purpose of the final bachelor's work: the development of measures to improve the process of personnel selection in the organization «MiOL» LLC.

The object of the study is the activities of the organization LLC «MiOL».

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

- explore the theoretical foundations of the selection process in the organization;
- analyze the personnel selection process at «MiOL» LLC;
- identify the actual problems of the personnel selection process in the organization and develop recommendations for improving the personnel selection process at «MiOL» LLC;
- assess the expected socio-economic efficiency of recommendations for improving the personnel selection process.

The development of recommendations for improving the personnel selection process at «MiOL» LLC made it possible to determine the time spent on searching and evaluating candidates in the selection 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 отбора персонала в системе управления персоналом	12
1.2 Система отбора персонала организации	17
1.3 Процесс отбора 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 отбора персонала на предприятии	41
4 Результаты проведенного исследования	47
4.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала на предприятии	47
4.2 Оценка ожидаемой экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала	58
5 Социальная ответственность	63
5.1 Описание рабочего места	63
5.2 Список законов и правил	65
5.3 Анализ факторов внутренней социальной ответственности	66
5.4 Анализ факторов внешней социальной ответственности	68
5.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности	68
5.6 Заключение по разделу социальной ответственности	69

Заключение	71
Список использованных источников	74

## 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 отбора 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 отбором 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:

Отбор 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.).

Отбор 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 отбора персонала организации

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

Цель системы отбора 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 отбора 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 отбор, 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 отбора 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 отбора 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 отбора 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 отбора 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 отбор 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 отбора 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.

Отбор 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].

Отбор 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.

Отбор 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.

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.

Отбор 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»

Компания ООО «МиОЛ», адрес: Кемеровская область - Кузбасс, г. Кемерово, ул. Сарыгина, д. 29 кв. 515 зарегистрирована 11.11.2002. Организации присвоены ИНН 4206012230, ОГРН 1024200695496, КПП 420501001. Основным видом деятельности является деятельность заказчика-застройщика, генерального подрядчика, всего зарегистрировано 8 видов деятельности по ОКВЭД. Связи с другими компаниями отсутствуют.

Количество совладельцев (по данным ЕГРЮЛ): 4, директор - Власенко Антон Николаевич. Размер уставного капитала 10 000 рублей.

Компания ООО «МиОЛ» не принимала участие в тендерах. В отношении компании было возбуждено 4 исполнительных производства, из них текущих 2. ООО «МиОЛ» участвовало в 9 арбитражных делах: в 7 в качестве истца, и в 1 в качестве ответчика.

Реквизиты ООО «МиОЛ», юридический адрес, официальный сайт и выписка ЕГРЮЛ, а также 2 существенных события доступны в системе СПАРК (демо-доступ бесплатно).

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.

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.

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.

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 2021 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»

Наименование категории персонала	Годы			Темп роста к 2019 г., %	
	2019	2020	2021	2020	2021
Численность производственного персонала, чел., всего	48	52	59	+8,3	+22,9
в том числе:					
1 Служащие, из них:	11	14	17	+27,3	+54,5
Руководители	4	4	4	0,0	0,0
Специалисты	2	3	4	+50	+100
Обслуживающий персонал	5	7	9	+40	+80
2 Рабочие, из них:	37	38	42	+2,7	+13,5
Основные	34	35	38	+2,9	+11,8
2 Вспомогательные	3	3	4	0,0	+33,3
Итого	48	52	59	+8,3	+22,9

Данные таблицы 1 показывают, что в 2021 году по сравнению с 2019 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 среднее 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 2021 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 2019-2021 годы

Показатели наличия персонала	2019г.	2020г.	2021г.
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, %		
	2019	2020	2021
Среднесписочная численность (Р)	50	54	57,5
Коэффициент приема кадров (Кп)	14	11,1	12,2
Коэффициент стабильности кадров (Кс)	98,3	98,5	98,1
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 отбора персонала на предприятии

Отбор 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	2020 год			2021 год		
	обратилось, чел.	принято, чел.	уд. вес. принятых, %	обратилось, чел.	принято, чел.	уд. вес. принятых, %
Объявления в газете «Мой край»	10	1	10	11	2	18,2
Внутриорганизационный набор	3	2	66,7	6	3	50
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 отбора 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	2020 год	2021 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 2020 – 2021 гг.

Статья затрат	Сумма, руб.		Отклонение, руб.
	2020	2021	
Подача объявлений о вакансиях	1600	2400	800
Собеседование с линейным менеджером	773,44	1134,38	360,94
Квалификационное тестирование	1925	2887,5	962,5
Оформление личного дела	550	825	275
Оформление (внесение в базу по расчету зарплаты)	165	247,5	82,5
ЕСН по ставке 30%, платежи на страхование от несчастного случая, ставка зависит от группы риска предпринимательской деятельности.	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 2020 г, есть необходимость оптимизировать процесс набора и отбора персонала.

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

Анализ процесса отбора 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 отбора 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 В организации 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 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.

## 4 Результаты проведенного исследования

### 4.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора персонала в организации

Необходимость совершенствования процесса отбора 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 отбора 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 7.

Таблица 7 - 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 8.

Таблица 8 - 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 отбора персонала

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора 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 – 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% .

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;

$K_{м}$  - месячный 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 2022 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 отбора, 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 отбора и уменьшить потери, связанные с

перерывами в работе и недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников.

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора 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 отбора персонала в ООО «МиОЛ» составит 1092200 руб.

## 5 Социальная ответственность

### 5.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является кабинет планово-экономического отдела ООО «МиОЛ», в частности, рабочее место экономиста.

Параметры кабинета планово-экономического отдела следующие: ширина – 4 м, длина – 16 м, высота помещения – 3 м. Площадь офиса 18 м<sup>2</sup>.

Потолок окрашен в белый цвет, стены комнаты оклеены бежевыми обоями.

Освещение рабочего места: естественное (боковое, одностороннее из двух окон) и общее искусственное - 2 лампы накаливания типа «Универсал» напряжением 220В, мощностью 150Вт.

Помещения отапливаются за счет системы центрального городского отопления.

На этом рабочем месте три компьютера, два принтера, один ксерокс.

Офисный микроклимат:

- температура воздуха в теплое время года около 23-24С°, в холодное время года температура снижается до 20С°;
- относительная влажность воздуха 40–55 %;
- легкая работа категории 1а.

Рабочий день экономиста начинается в 8:00 и продолжается до 17:00, обеденный перерыв с 13:00 до 14:00.

21 февраля 2020 года в ООО «МиОЛ» проведена аттестация рабочих мест, в ходе которой дана оценка условий труда персонала по выявленным вредным, опасным производственным факторам. К опасным факторам производственного процесса для персонала относятся следующие аспекты: химические; биологический; шум; фиброгенные действия; инфразвук и ультразвук; аэрозоли; вибрация местного и общего типа; неионизирующее и ионизирующее излучение; микроклимат рабочего помещения; освещение; класс

условий труда; напряженность трудового процесса. По результатам проверки была дана следующая оценка:

- параметры световой среды - 2 класс;
- интенсивность трудового процесса - 1 класс.

Для сотрудников планово-экономического отдела даны следующие рекомендации:

- в течение рабочего дня делать перерывы по 10 минут после каждого часа работы;
- делать гимнастику для глаз, так как экономисты все свое рабочее время проводят за персональным компьютером;
- выполнять гимнастические упражнения в виде наклонов, поворотов головы, туловища, бедер.

Для того чтобы работа за компьютером не давала осложнений на осанку и не развивалось заболевание остеохондроз, следует соблюдать несколько простых правил работы за компьютером:

1 Колени должны быть на уровне бедер или чуть ниже. При таком положении ног напряжение мышц не возникает.

2 Не скрещивайте ноги, скрестите ноги. Это приводит к нарушению кровообращения из-за сдавления сосудов. Лучше всего держать обе ноги на подставке или на полу.

3 Также необходимо выдерживать прямой угол (90 градусов) в локтевых, тазобедренных и голеностопных суставах.

Нормирование электромагнитных полей радиочастот определяется ГОСТ 12.1.006–84 и Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормами 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным ЭВМ и организации труда в организации» [20].

Также работникам организации предоставляется возможность ежегодно проходить полное медицинское обследование за счет средств организации в городе Кемерово.

Нежелательных явлений производственной среды механического характера экономистом в ходе проверки зафиксировано не было. Мебель в кабинете планово-экономического отдела имеет сертификаты качества установленного образца, рабочие места в кабинете соответствуют требованиям санитарных норм. Помещение также пожаробезопасно. Персональные компьютеры (системные блоки и мониторы) закуплены организациями для сотрудников всего отдела в 2018 году. Имеют сертификаты качества, нормы электромагнитного излучения и излучения мониторов в пределах нормы. [21].

По всей организации, в производственных и административных помещениях установлены камеры видеонаблюдения, предусмотрены и оснащены необходимым оборудованием посты охраны, ведение круглосуточной сменной работы, также установлены пожарная сигнализация и инфракрасная охранная сигнализация.

## 5.2 Список законов и правил

При описании рабочего места планово-экономического отдела, его характеристик учитывались следующие нормативные документы:

1 Карта от 20.03.2017. № 54-101/1/18-3 на специальную оценку условий труда.

2 Перечень тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается использование труда женщин (утвержден постановлением Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 г. N 162).

3 Санитарно-эпидемиологические правила и нормы СанПиН 2.4.6.2553 Санитарно-эпидемиологические требования к обеспечению безопасности условий труда работников в возрасте до 18 лет.

4 СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным ЭВМ и организации труда.

5 Приказ Минздрава России от 28 января 2021 г. № 29н.

### 5.3 Анализ факторов внутренней социальной ответственности

Внутренняя социальная ответственность – ограничена пространством компании и обычно направлена на ее работников.

Основные факторы внутренней социальной ответственности:

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Принципы корпоративной культуры. Корпоративная культура – совокупность различных систем поведения, касающихся как персонала, так и руководителя. Она включает в себя: идеологию, символику, систему лидерства, социальные нормы поведения.

Основными принципами является свобода, справедливость, духовные ценности.

Пример реализации корпоративной культуры:

- проведение совместных мероприятий вне стен организации;
- особые традиции (организация дня рождения, профессиональных праздников).

Система организации труда и его безопасности.

Основными элементами организации труда является организация рабочих мест, установка распорядка рабочего времени, организация заработной платы. Каждый работник соблюдает свои должностные обязанности. Руководитель несет ответственность за все здание в целом.

Организация безопасности в данном учреждении включает в себя: обеспечение противопожарной безопасности, охрана имущества, пропускной режим.

Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.

Развитие человеческих ресурсов – это комплексный и непрерывный процесс развития личности работников с целью повышения эффективности их работы.

Руководитель отправляет сотрудников на переподготовку, повышение квалификации, или обучение за счет средств учреждения.

Так же сотрудников отправляют на бесплатные полезные семинары по их направлению. Раз в год за счет организации проходит обучение: директор «Охрана труда», бухгалтера – «Повышение квалификации в сфере закупок», «Обучение по программе 1С Бухгалтерия», диспетчера единой службы – «Оперативные дежурные ДДС»). Сотрудники повышают квалификацию не только в чертах города, но и также ездят обучаться в г. Новосибирск, на семинары к ведущим компаниям города по жилищно-коммунальным вопросам.

Системы социальных гарантий организации.

К социальным гарантиям в учреждении является: оплачиваемый отпуск, как основной, так и учебный; медосмотр за счет организации, возмещение затрат на командировку, социальные отчисления во внебюджетные фонды (30,2%), новогодние подарки детям.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях. В положении об оплате труда прописано, за счет свободного фонда оплаты труда организация может выплатить сотруднику материальную помощь при рождении ребенка, выделить помощь при утери близкого родственника, 2 дополнительных оплачиваемых выходных дня для организации похорон; дополнительные выходные дни женщинам, у которых есть дети младше 18 лет.

## 5.4 Анализ факторов внешней социальной ответственности

Внешняя социальная ответственность направлена во внешнюю среду предприятия. Она включает в себя:

Спонсорство и благотворительность, участие в экологических программах муниципального образования; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; готовность участвовать в кризисных ситуациях, содействие окружающей среде; выпуск качественных товаров.

Спонсорство и благотворительность. Финансовая деятельность осуществляется за счет средств с местного бюджета, поэтому благотворительностью учреждение не занимается.

Участие в экологических программах. Сотрудников организации привлекают к работам по облагораживанию территории вокруг своего здания, а также вывозят на субботники.

Содействие охране окружающей среды. ООО «МиОЛ» не является промышленным предприятием, его цель – это хозяйственное обслуживание здания. Соответственно основными отходами являются: бумага, канцелярские принадлежности, строительный мусор. На территории установлена площадка с баками под отходы и заключен договор с организацией «Система город» по вывозу мусора.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью. Прямое взаимодействие, так как ООО «МиОЛ» частично относится к органам власти из-за близкого взаимодействия.

## 5.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности

Анализ правовых норм трудового законодательства. Основными документами, которые регулируют нормы трудового законодательства являются: Трудовой кодекс, различные указы Президента РФ, постановления,

решения и приказы, нормативно – правовые акты федеральных органов исполнительной власти, нормативно правовые акты органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления.

Анализ внутренних нормативных документов. К внутренним документам ООО «МиОЛ» можно отнести: Устав, положение об оплате труда, учетная политика, штатное расписание, положение об аттестации работников, бюджетная роспись, план закупок, должностные инструкции сотрудников, договора, приказы. Все эти документы регулируют аспекты повседневной деятельности, обеспечивают управленческие процессы, определяют порядок административных решений.

#### 5.6 Заключение по разделу социальная ответственность

И так преобладает множество факторов, которые представляют опасность для здоровья сотрудника. Опасными факторами являются:

- воздействие излучений от монитора;
- малая освещенность;
- цветовое оформление кабинета;
- расположение рабочего места;
- пожароопасность;
- повышенная частота шумов.

Все эти факторы должны соответствовать нормативным значениям. При исследовании рабочего места было выявлено следующее: шум 50Дб – что является оптимальным значением; микроклимат соответствует нормативному значению, но для понижения температуры в летнее время необходимо использовать кондиционер; для того, чтобы не было зрительного напряжения рекомендовано отдыхать от ЭВМ минут 10 в 45-60 минут. Так же соблюдать правила безопасности, проверять исправность огнетушителей.

В учреждении активно развиваются внутренние факторы социальной ответственности, при этом регламентируются соответствующими

нормативными документами. Такими документами являются различные нормы трудового законодательства (Трудовой кодекс, указы Президента РФ, нормативно – правовые акты), и внутренние нормативные документы (приказы, положения, устав и т.д.)

Необходимо и дальше продолжать реализовывать факторы внешней и внутренней социальной ответственности, мероприятия которых, улучшают имидж самой организации, повышают моральный дух, а также квалификацию сотрудников.

## 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 отбора персонала, представленное выпускной квалификационной работой, 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 отбора 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».

Отбор 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 отбора 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 отбора 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 отбора персонала является наиболее «узким» местом в управлении предприятия и его необходимо совершенствовать.

Необходимость совершенствования процесса отбора 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 отбора персонала в ООО «МиОЛ», результатом которых должна стать систематизация процессов поиска и оценки кандидатов на вакантные должности.

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса отбора 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 Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие. - М.: Дело и Сервис, 2020. - 45 с.
- 2 Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. «Проблемы теории и практики управления», 2019, № 4.
- 3 Артеменко В.Г. Финансовый анализ. Учебное пособие. - М: ИКЦ «ДИС». 2019. – 125с.
- 4 Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. Издание четвертое. -М: «Финансы и статистика» 2019. - 414с.
- 5 Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Учебное пособие. –М. «Финансы и статистика», 2019. – 477с.
- 6 Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2018. - 22 с.
- 7 Берл Г., Киршнер П. Мгновенный бизнес-план: Двадцать быстрых шагов к успеху. –М.: Дело ЛТД, 2018.
- 8 Бизнес-план. Методические материалы. 2-е издание Под ред. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 2018.
- 9 Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. – Р-на-Д: Феникс, 2018. – С. 87
- 10 Брагин Л.А. Торговое дело. Экономика и организация. Учебник. – М: «Инфра – М», 2018. –255 с.
- 11 Брейли Ричард, Стюарт Майер, Принципы корпоративных финансов/Пер. с англ. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018. – 450 с.
- 12 Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. – СПб.: Издательский дом Герда», 2018. - 288с.

- 13 Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учебное пособие. –М.:Изд. Дом. «Дашков и К», 2018.
- 14 Герчикова И.Н. Анализ основных показателей фирмы // Маркетинг. - 2017. - №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», 2018. – 290 с.
- 17 Дондуков А.Н., Юн Г.Б., Рябцева Н.Б. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в Российской Федерации. – М., 2018.
- 18 Ершова И.В. Имущество и финансы предприятия. Правовое регулирование: Учебно-практическое пособие.- М.: Юристъ, 2018. - 397с.
- 19 Ковалев В.В. Волкова О.Н. Управление активами. - М: Проспект, 2018, 115с.
- 20 Ковалев В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. –М: Финансы и статистика,2018. –512с.
- 21 Кожин В.Я. Бухгалтерский учет. Прогнозирование финансового результата. Учебно-методическое пособие. – М: «Экзамен»,2018. –318с.
- 22 Козлова Е.П. Бухгалтерский учет в организациях. - М.: Финансы и статистика, 2018.-720с.
- 23 Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебное пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М. - 2018.-584с.
- 24 Коровин А.В. Экспресс анализ финансового состояния предприятия// Аудитор.-2018.- № 3.- с.19-25
- 25 Коссов В.В. Бизнес-план: обоснование решений. – М.: ГУ ВШЭ, 2018. 269 с.
- 26 Кучерова Е.В., Королева Т.Г., Голофастова Н.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Ч.1. Промышленность: Учебное пособие. Кемерово: КузГТУ, 2018. - 79 с.
- 27 Оценка бизнеса /Под. ред. проф. Грязновой А. Г., проф. Федотовой

М.А. - М.: Финансы и статистика, 2018. – С. 56.

28 Палий В.Ф. Палий В.В. Финансовый учет. Учебное пособие .Часть1,2. –М.ФБК - Пресс -2018. –630с.

29 Петров А. Методология выработки стратегии предприятия / А. Петров – СПб., 2018.

30 Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент: Терминологический словарь. — М.: Инфра-М, 2018.

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, 2018. -148с.

33 Гришагин В.М., Фарберов В.Я. Безопасность жизнедеятельности. - Томск: Изд. ТПУ, 2016. – 58 с.

34 Долин П.А. Основы техники безопасности в электроустановках. - М.: Энергоатомиздат, 2018. – 124 с.

35 ГОСТ 12.1.005-88. ССБТ. Воздух рабочей зоны. Общие санитарно-гигиенические требования. - М.: Изд. стандартов, 2019. – 147 с.

36 ГОСТ 12.1.030-81. ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление. - М.: Изд. стандартов, 2018– 59 с.

37 Санитарные нормы СН 2.2.4/2.1.8.566-96. Производственная вибрация, вибрация в помещениях жилых и общественных зданий. - М.: Информ.-издат. центр Минздрава России, 2018 – 97 с.

38 Санитарные правила и нормы СанПиН 2.2.4.548096. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. - М.: Изд. стандартов, 2018 – 101 с.