

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БИПЛАСТ»)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 управление персоналом
заочной формы обучения,
группы 05001261
Гаранжа Дмитрия Васильевича

Научный руководитель
Старший преподаватель
Дзюбенко Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА И ПРИЕМА В ОРГАНИЗАЦИЮ.....	6
1.1. Понятия, цели и принципы отбора и приема персонала в организацию.....	6
1.2. Процессы и методы отбора персонала в организацию.....	12
1.3. Оценка эффективности отбора и приема персонала в организацию...	23
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И ПРОЦЕССОВ ОТБОРА И ПРИЕМА В ООО «БИПЛАСТ».....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика	25
2.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «БИПЛАСТ».....	31
2.3. Оценка актуального состояния отбора и приема персонала в ООО «БИПЛАСТ».....	39
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТБОРА И ПРИЕМА В ООО «БИПЛАСТ».....	48
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ».....	48
3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ».....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в проведении отбора сотрудников более тщательно, потому что качество человеческих ресурсов будет важным для реализации производительности организации. Сравнивая показатели более раннего периода, можно сказать, что отбор осуществлялся без помощи научно обоснованных критериев, принципов и методов, с опорой на интуицию. А это создавало прецедент для ряда ошибок. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей организации в квалифицированном персонале, но и очень дорогостоящим и рискованным.

Под влиянием конкурентной борьбы, кризисных явлений в мировой экономике, дефицита квалифицированных кадров отбор персонала в начале XXI века становится ведущей функцией кадрового менеджмента, без которой невозможно достичь конкурентных преимуществ.

Успех современного человечества в профессиональной деятельности определяется степенью и качеством организации, в которой он работал, и относительной лояльностью к ней. В настоящее время процессы, происходящие в экономике, имеют большое внедрение интернета, который создает возможность быстрого информационного обмена на рынке труда, а глобализация бизнеса обусловили переход к современной системе отношений человек и организация, при которых сотрудники делают карьеру не в организации, а на рынке труда.

Однако, несмотря на признание данной темы актуальной, состояние работы по отбору и приему персонала в многих организациях нашей страны оставляет желать лучшего. Далекое не все руководители понимают, что одним из определяющих факторов эффективности ведения бизнеса является профессиональные кадры и их отбор с применением правильно подобранных научно обоснованных критериев, подходов, правильно подобранных для конкретной организации и для конкретной должности по используемым

методам отбора кадров. Поэтому важность данной темы в совершенствовании процессов отбора и приема персонала в организации. И для решения данной проблемы необходимо постепенное внедрение новых методов и мероприятий к данному процессу.

Теоретическая разработка отдельных аспектов методов отбора персонала тесно связана с работами М. Вудкока, Г. Десслера, К. Киллена, Р. Марра, М. Робера, Т. Шмидта, Ф. Тильмана, М. Уорнера, Д. Френсиса.

Среди исследователей проблем теории отбора персонала следует отметить В. Веснина, А. Кибанова, Л. Крживицкого, Ф. Дунаевского, С. Стрельбицкого, А. Гастева, П. Керженцева, Ю. Красовского, А. Омарова, С. Шапиро.

Объект исследования: ООО «БИПЛАСТ».

Предмет исследования: действующая система отбора и приема персонала в ООО «БИПЛАСТ».

Цель выпускной квалификационной работы: разработать мероприятия по совершенствованию отбора и приема персонала в ООО «БИПЛАСТ».

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические аспекты и методологические подходы к отбору и приему персонала в организациях;
- проанализировать кадровый состав организации, ее организационную структуру и экономическую деятельность;
- исследовать существующие методы и технологии к процессу отбора и приема персонала в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса отбора и приема персонала в ООО «БИПЛАСТ».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в частичном использовании методов отбора персонала в ООО «БИПЛАСТ», что влечет за собой повышение уровня текучести кадров в организации. Введение дополнительного метода – тестирования и

мероприятий по отбору и приему кадров создадут условия для стабильности коллектива и экономического роста предприятия. На основании этого выявлена проблема необходимости совершенствования процесса отбора и приема персонала в организации.

Информационной основой в исследовании проекта послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стимулирования. Трудовой кодекс Российской Федерации, материалы статистической отчетности, годовые отчеты предприятия, плановые и первичные документы.

Методы исследования, используемые в дипломном проекте:

- 1) методы получения эмпирических данных: анализ документов, проектирование;
- 2) методы обработки результатов исследования: количественный и качественный анализ данных.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА И ПРИЕМА В ОРГАНИЗАЦИЮ

1.1. Понятия, цели и принципы отбора и приема персонала в организацию

В современном обществе, как в российской, так и зарубежной практике собрано много способов, обеспечивающих высокое качество при отборе персонала в организацию. Под отбором, можно рассматривать деятельность, в которой человек принимает активное участие в период всей своей активной профессиональной жизни [24, с. 7].

Необходимо понимать, что отбор персонала необходим при приеме на работу в организацию. А многократно проведенный отбор, может быть проведен в период реализации производственной деятельности организации.

При приеме персонала на работу в процессе отбора потенциальных работников на вакантную должность происходит сверка на подлинность и идентификацию резюме, характеристик с прошлого места работы. Знакомят претендента с требованиями, которые выдвигаются организацией и непосредственно должностью, ее предметной областью деятельности. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

В процессе отбора персонала на государственную службу решаются вышестоящими структурными подразделениями задачи по комплектованию государственных должностей по категориям на основании общих требований к персоналу с учетом социальных качеств. Данный отбор персонала для государственной службы как социального института, а не как для

конкретного вида профессиональной деятельности. Критерии отбора при этом, как правило, имеют наиболее общий характер.

Отбор персонала представляет комплексную кадровую технологию, которая обеспечивает необходимые качества человека требованиям вида деятельности или должности в организации [3, с. 152].

Рассматривая отбор персонала в организации можно сказать, что он представлен пролонгированным отбором, и проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса государственного служащего [3, с. 174].

Отбор персонала проводится внутри организации соответствующими должностными лицами и способствует его перемещению при формировании резерва, а также реализации различных кадровых технологий. Данный вид отбора осуществляется при распределении профессиональных задач, которые выполняются сотрудниками по поручению руководителя в повседневной деятельности организации. Не обходится без отбора и практика организации учебы персонала. Наконец, отбор существует и при решении задач сокращения персонала в организации, переводе сотрудника из одного структурного подразделения в другое и увольнении.

В ходе этого этапа отбора приоритет имеют профессиональные характеристики человека, поскольку социальные характеристики, как правило, адекватны общим требованиям, предъявляемым организацией к человеку. Отбор персонала представляет сложную кадровую технологию.

Для осуществления отбора необходимо соблюдать условия, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Условия и требования при отборе персонала в организацию

№ п/п	Условия отбора	Требования к отбору
1	определить наиболее значимые характеристики организации	сформулировать существенные социальные требования к человеку
2	раскрыть содержание, характер и условия труда персонала	в профессиональной деятельности: предметную область, профиль должности

3	сформулировать важные профессиональные и квалификационные требования к претендентам	конституировать с учетом специализации должности на замещение должности
4	Изучить методы, применения к должности с требованиями уровня квалификации	использовать разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их идентификацию как пример, могут служить: сопоставление, сравнение
5	установить полномочия специалистов в рамках должностных обязанностей для управления процессом отбора персонала в организацию	установить порядок и проведение при оформлении по результатам отбора при приеме персонала в организацию

Как социальный институт отбор персонала представляет систему мероприятий и субъектов управления, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

Общие требования к человеку как личности могут быть: о состоянии здоровья, возраста, наличии гражданства, общего стажа работы.

Это отбор на государственную службу как социальный институт, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности.

Основным моментом отбора является профессиональный отбор. Это наиболее важная и тонкая в сравнительной характеристике с отбором и процедурой сравнения характеристик потенциального работника и требований профессии, предметной области, которая составляет функциональное содержание должности [6, с. 153-154].

В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом: профессиональных способностей, личностных качеств, уровня и профиля образования, стажа работы по специальности, профессионального опыта, включая соответствующие знания и действия.

Основная цель любой системы отбора — отсеив неподходящих для данной должности сотрудников. Кроме этого, важной целью является все-таки выбор лучшего из всех привлеченных кандидатов, даже если он и не по всем показателям подходит.

Кроме этих основных целей, перед системой отбора ставятся еще и такие вспомогательные цели:

- исследовательская цель, которая происходит в процессе отбора персонала в организацию и может получить бесценную информацию, представленную в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Информация при отборе персонала в результате исследований

Информационные результаты							
конкуренты	рынок труда	конкуренты	планы	требования в процессе отбора	уровень заработной платы	реакция потенциальных сотрудников	действия

- информационно–рекламная представлена в процессе отбора персонала в организацию и дает возможность на определенную информацию о себе и своей продукции потенциальным кандидатам, которых может быть до большое количество человек в течение в года;

- мотивирующая цель наступает, когда непосредственно человек проходит этапы жесткого отбора, при этом он предположительно получает моральное удовлетворение от этого и больше дорожит свои рабочим местом;

- направляющая цель проходит в процессе отбора персонала в организацию, и дает понять будущему сотруднику, что от него ожидается, и каким его хотят видеть;

- развивающая цель способствует уровню развития рынка труда в определенном регионе или конкретной профессии года она не удовлетворяет требованиям компании. В этом случае организация с помощью своей системы отбора, предъявляя жесткие требования и предлагая очень привлекательный компенсационный пакет, заставляет потенциальных

кандидатов развиваться и повышать свой уровень, стремясь к соответствию с требованиями компании [33, с. 47-51].

Все цели, которые вы поставите перед разрабатываемой системой, должны быть сформулированы письменно и согласованы между собой.

Принципы отбора персонала подразделяются на шесть разновидностей, которые представлены на рисунке 1.1.

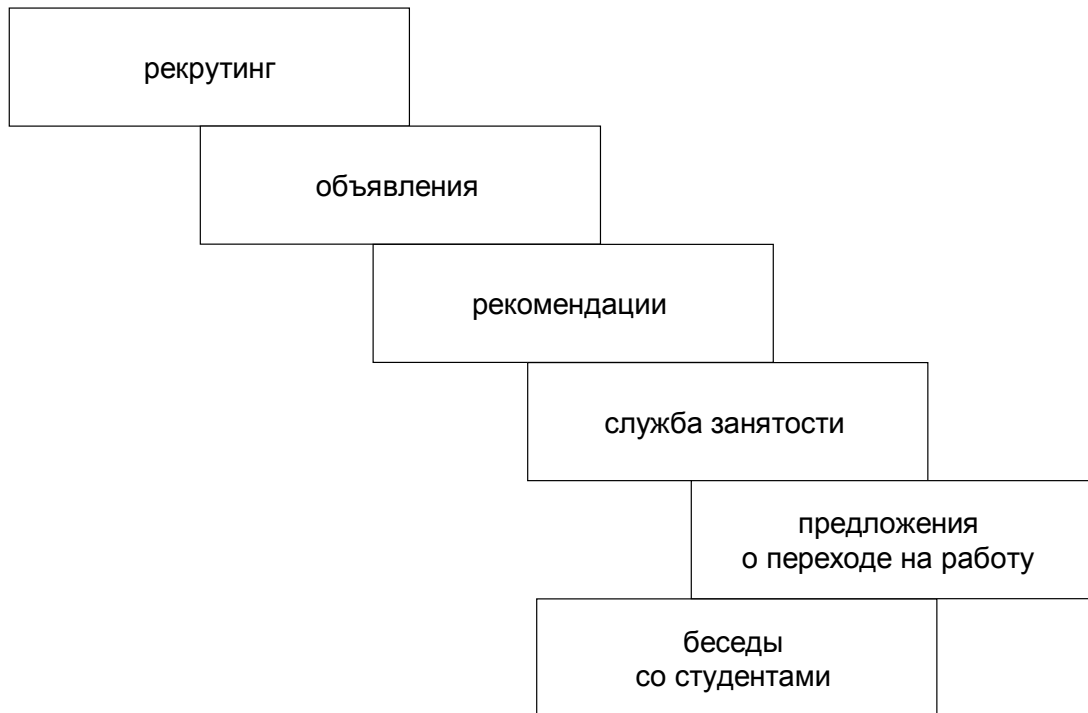


Рис. 1.1. Принципы отбора персонала

Личностные качества специалиста по отбору кадров имеют решающее значение особенно для тех, кто впервые устраивается на работу. Кандидат соглашается или не соглашается в зависимости от поведения, доброжелательности, умения слушать и предоставления полной информации о компании психологом-кадровиком.

Прием персонала – это совокупность мероприятий по предоставлению кандидату, успешно прошедшему этап отбора, статуса работника (работников) предприятия и документальному закреплению этого статуса в порядке на условиях, предусмотренных законодательством.

В общем случае состав мероприятий по приему персонала включает:

1. объявление кандидату решения руководства организации о приеме на работу;
2. ознакомление кандидата с условиями приема на работу;
3. оформление кандидатом заявления о приеме на работу;
4. согласование условий трудового договора;
5. оформление трудового договора, подписание его обеими сторонами трудовых отношений;
6. предоставление кандидатом документов необходимых для заключения трудового договора;
7. оформление приложения к трудовому договору;
8. издание приказа о приеме на работу;
9. оформление трудовой книжки;
10. внесение в трудовую книжку записи о приеме на работу, ознакомление с ней работника;
11. оформление документов связанных с работой, автобиографии, личного листка, личной карточки, личного дела кадровой службой;
12. учет его персональных данных работника кадровой службой;
13. оформление и выдача работнику пропуска.

Кроме того, в случаях предусмотренных законодательством найму (заключению трудового договора) может предшествовать медицинское освидетельствование лица принимаемого на работу [21, с.176-181].

Для ознакомления кандидату, как правило, предлагается проект типового договора соответствующей категории работников трудового договора.

Согласно ст. 65 Трудового Кодекса РФ, трудовой договор представляет собой соглашение между работником и организацией о соблюдении следующих условий:

– работник дает свое согласие на выполнение видов работ в конкретной должности и в соответствии с требованиями, предъявляемыми организацией к его работе и рабочему поведению;

– работодатель в свою очередь, дает согласие и обязуется выплачивать работнику определенную заработную плату, а также обеспечить достойные условия труда, соответствующие трудовому законодательству, коллективному договору или соглашению между сторонами.

Вывод.

Проанализировав понятия, цели и принципы отбора и приема персонала в организацию выявили, что: отбор персонала – это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации. Принципами отбора персонала являются: рекрутинг, объявления на сайтах в интернете, в газетах, рекомендации от организаций, направление службы занятости, предложения о переходе на работу работникам других организаций.

Прием персонала представляет собой совокупность мероприятий по предоставлению кандидату, который успешно прошел, этапы отбора на предприятии и документально закреплён в статусе работника, предусмотренных законодательством.

1.2. Процессы и методы отбора персонала в организацию

Процессы отбора персонала в организацию предполагают соответствие функциональным обязанностям по определенной должности, которые представлены на рисунке 1.2.

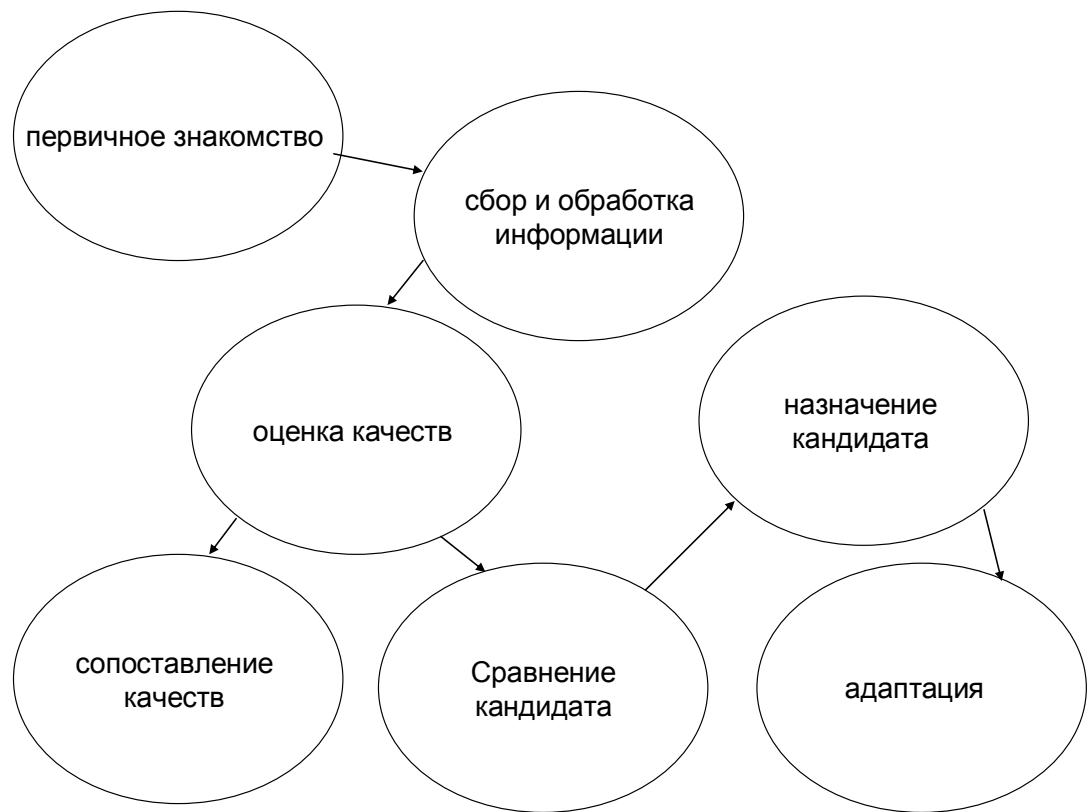


Рис.1.2. Процесс отбора персонала в организацию

Правила отбора и приема персонала в организации необходимо грамотно прописать и согласовать с руководством. Правила учитывают степень важности соблюдения требований, которые предъявляются к претендентам, с учетом сведений обо всех этапах отбора и приема персонала в организацию отбора, методах получения дополнительной информации, способах различных видов контроля, а также ряда ответственных лиц по представленным мероприятиям.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первое выявление кандидатов, которые способны выполнять те функциональные обязанности, которые требует работодатель. Но данный метод также ограничивает количество претендентов на вакантную должность. Он способствует формированию кадров из их резерва конкретной организации и далее с данными участниками проводится большая работа.

Главной задачей является общая и полная оценка кандидата на должность, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на полную характеристику личности-профессионала. Анализ результатов претендента на должность проводится при помощи целостного анализа документов, различных видов собеседований, также тестирования [24, с. 6-13].

На начальном этапе выявление происходит за счет анализа документов на претендентов в виде анкет или резюме, данные документы направляются многим потенциальным работодателям и ждут от них ответ. При помощи оценки документов создается вакуум для получения информации, и она недостаточно в большом количестве и с ограничением информационного поля приходит к работодателю, что не всегда удобно и это главный недостаток этого метода.

Для начала и проведения собеседования необходимо решить основные задачи:

1. определить личные качества претендента;
2. проинформировать претендента на вакантную должность по тематике вопросов;
3. определить степень согласия претендента к собеседованию;
4. согласование даты собеседования с претендентом на должность.

По результатам собеседования производить сокращение количества претендентов до девяносто процентов [36, с. 157].

В целом собеседования дают возможность оценить уровень подготовленности и профессионализма, а также степень креативности и наблюдательности, возможно, честности.

Важным методом выявления качеств претендента является тестирование, которые может отсеять оставшуюся часть претендентов на должность. Можно выявить качество выполнения работ, степень внимания, возможно, владение смежными профессиями.

Вышеуказанные методы дают возможность получить качественную оценку о человеке и его уровне профессионализма.

Анализируя данные методы и их результаты, важно отметить, что к экспертной оценке нужно привлекать профессионалов-психологов.

Последним этапом процесса отбора приема персонала в организацию является собеседование с руководителем.

Обычно для такого собеседования отбирают лучших, по-мнению кадровых служб и психологов кандидатов на должность. Количество человек будет не менее двух и не более трех.

Важно соблюдать правила при отборе претендентов на вакантную должность:

- отобрать наиболее грамотных, профессиональных и коммуникабельных сотрудников;
- добиться высоких экономических показателей и экономического эффекта в результате принятия на работу новых специалистов;
- сохранение целостность коллектива с учетом нововведений;
- улучшить психоэмоциональное состояние в коллективе;
- моральное удовлетворение новых сотрудников.

Ошибками при отборе кандидатов на должность являются: отсутствие системности, перечня необходимых качеств претендента, неправильное видение внешних качеств кандидата или его ответы на вопросы, а возможно умение красиво говорить. При ориентации на заслуги в других организациях или выявление для себя какие-либо негативные качества или черты [41, с. 47-63].

Нужно учитывать и резюме, которое работодатель видит еще до встречи с потенциальным кандидатом. В нем указывается имя и фамилия кандидата, пол и возраст, образование и стаж работы, наличие организаций и совершенствование в профессии. Важно, чтобы информация была верной и соответствовала реальным документам.

При составлении резюме важно знать три правила.

1. Объем не должен превышать двух страниц.
2. Фото не должно быть слишком большим (3x4см).

3. Кратко написать о себе автобиографию.

Общепринятые методы отбора сотрудников показаны на рисунке 1.3.

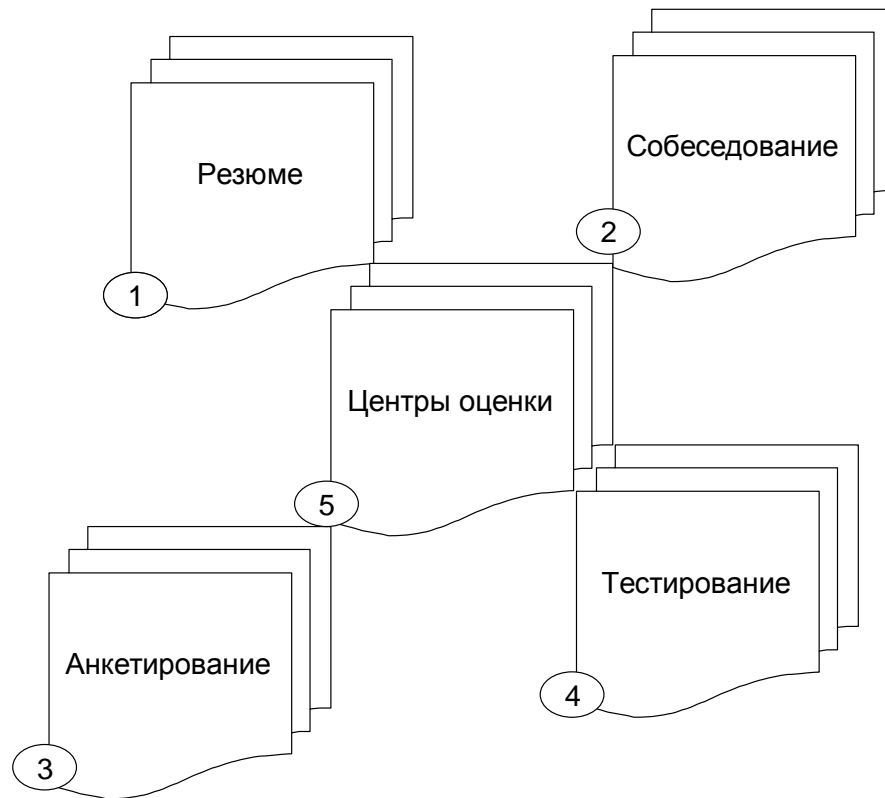


Рис. 1.3. Общепринятые методы отбора персонала

Рассмотрим более подробно собеседование.

Собеседование предполагает начало разговора с традиционной подготовки и установлению контактов между людьми. Преимущественно начало бесед инициирует работодатель. Начальная фаза беседы не должна превышать более пятнадцати процентов общего времени. В основной части непосредственно кандидат рассказывает о себе, а работодатель его слушает.

Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

Собеседования могут делиться на три вида, которые представлены в таблице 1.3.

Виды собеседований

№ п/п	Наименование	Описание
1	Неформальные	Она предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником
2	Формальные	проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос-ответ»
3	Слабоформальные	работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающиеся личности соискателя и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику

Анкетирование – это метод и он требует больших финансовых и временных затрат. Данный метод является эмпирическим, также он относится к количественным методам. Для его организации нужно много затрат на сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами, с условием сбора информации и ее обработки по каждому респонденту, а затем необходимо все данные анкетирования проанализировать и обобщить.

Чаще всего применяется обычное анкетирование, который включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование, наличие дополнительных курсов повышения квалификации. В большинстве своем это стандартное подтверждение данных, которые указаны в резюме.

Кроме стандартных анкет, должны использоваться и более сложные, которые предполагают наличие вариантов ответов на вопрос(в виде тестов) или отказ от ответ(несколько вариантов ответа). Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов касается предыдущего места работы.

Рассмотрим метод отбора персонала в организации – центры оценки, который можно применять для многочисленных организаций с различной формой собственности. Этот метод очень своеобразный и привлекает участников, так как они могут в нем немного снять стресс за счет игровой формы и получить дополнительную информацию о себе (порой ее и не знал сам потенциальный кандидат на вакантную должность) в ходе тренинга. По ходу всех оценочных методов результатам по ним к кандидату обращаются с просьбой о высказывании собственного мнения и выяснения как он относится ко всему происходящему.

Этот метод дает возможность выявить умение претендента выступать на публике и высказывать свою точку зрения.

Важность выявления и поиска при подборе кандидатов уровня профессионализма, а затем, при принятии кандидата на работу и учете всех его способностей, знаний и умений, отмеченных на основе анализа после проведения целостного анкетирования, собеседования и других методов.

Сейчас это скорее дополнительная возможность решения важной проблемы подбора и отбора персонала в организацию. Важно знать, что тесты составить простому специалисту без уровня подготовки не рекомендуется, поэтому нужно подключать профессионала-психолога. Психолог должен быть в штате предприятия.

Сегодня очень много имеется тестов в различных базах, но сотруднику кадровой службы нужно использовать разновидности тестов, которые представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Виды тестов

№ п/п	Наименование теста	Краткая характеристика
1	Тест на выполнение работы	соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области

2	Письменный тест	позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата
3	Тесты на выявления уровня интеллекта	необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один верный
4	Тесты-опросники	помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации
5	Проективный тест	используется для выявления скрытых качеств кандидата. Такой тест может провести и проанализировать лишь психолог. Ведь необходимо интерпретировать и общее состояние кандидата при проведении теста, а не только ответ

Рассматривая пять видов тестов, представленных в таблице 1.4, можно сказать, что каждый в той или иной мере можно необходимо использовать при отборе и приеме персонала на вакантную должность.

Вывод. В результате анализа теоретического материала выявили, что процесс отбора кандидатов предполагает первичное знакомство с претендентами, сбор и обработку информации о них, оценку их качеств, сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности, сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих, назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора, проверку эффективности и их адаптации к работе.

Определили традиционные методы отбора сотрудников, такие как: резюме, собеседование, анкетирование, центры оценки, тестирование.

1.3. Оценка эффективности отбора и приема персонала в организацию

Для оценки эффективности процесса отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации необходимо использовать и учитывать показатели, которые влияют на эффективность работы. Так для вновь принятых работников нужно учитывать основные показатели, представленные на рисунке 1.4.



Рис. 1.4. Основные показатели работы персонала в организации

Также информация о качественном использовании в организации принципов отбора персонала должна быть получена из трех источников: от самих кандидатов на должность, от работников непосредственно данной организации и от увольняющихся работников в данной организации. Для этой цели могут быть использованы интервью, опросы, оценка эффективности работы на предприятии [46, с. 399].

Важно отметить, что трудно получить наиболее достоверную информацию из любого источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Так, например, высокие значения показателя или коэффициента

текучности кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора персонала.

Эффективность отбора персонала в организации можно оценить преимущественно сразу по завершении данного процесса, или частично уже через определенный плановый промежуток времени. Он может варьироваться от 4 до 10 дней.

Следовательно, после окончания отбора персонала важно оценить:

1) насколько соответствуют проведенные мероприятия плану по отбору персонала и данные мероприятия по указанным срокам (временным);

2) разницу (стоимостную), если таковая существует при отклонении фактических затрат на отбор персонала от плановых показателей;

3) общий уровень расходов на привлечение одного потенциального кандидата;

4) степень и количество расходов на заполнение вакансии.

Через определенный промежуток времени эффективность отбора персонала может быть оценена уже непосредственно на основании анализа деятельности принятых на работу специалистов.

Примерная оценка уровня приглашаемых работников рассчитывается по формуле:

$$КН = (РК + ПР + ОР) : Ч, \quad (1.1)$$

где КН – качество набранных работников, %

РК – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками;

ПР – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

ОР – процент новых работников, оставшихся работать в течение года;

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

Предприятию необходимо систематически проводить оценку эффективности отбора кадров, используя различные показатели, с целью своевременного реагирования на возникающие упущения и недостатки при организации работы по отбору персонала [46, с. 501].

Строгое соблюдение правил при приеме на работу, применение прогрессивных способов отбора, обеспечение гласности и открытости при проведении процедур конкурсов позволит справиться с поставленными задачами.

Вывод.

При оценке эффективности процесса отбора нового персонала может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации, таких как: уровень текучести кадров, доля работников, не прошедших испытательный срок, финансовые затраты на обеспечение процесса отбора кадров, уровень нарушений трудовой дисциплины, уровень производственного травматизма среди новых работников, эффективность использования необходимых материалов, количество жалоб со стороны клиентов.

Если новый сотрудник проработал определенное время или прошел испытательный срок, то возможно его оценить непосредственно на основании анализа деятельности: уровне производительности труда специалиста, доле работников, не прошедших испытательный срок, уровне нарушений трудовой дисциплины, уровне текучести кадров, информации, поступающей от клиентов и поставщиков при работе с данным специалистом, уровне поломок оборудования или производственного брака.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПЕРСОНАЛА И ПРОЦЕССОВ ОТБОРА И ПРИЕМА В ООО «БИПЛАСТ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «БИПЛАСТ»

Общество с ограниченной ответственностью «БИПЛАСТ» основано в 2004 году и входит в холдинг «Мпласт». Директор ООО «БИПЛАСТ» Мельников Андрей Вячеславович.

Юридическое название: ООО «БИПЛАСТ». Местонахождение: 308950, Белгородская область, поселок Октябрьский, улица Победы. Телефон/факс: +7 (4722) 572-070, 572-071, 570-212, e-mel: info@biplast-bel.ru.

Организация занимает ведущее место и является надежным поставщиком полимерных труб, фитингов, различных систем водоснабжения и канализации на рынках России и в странах СНГ. За счет собственного производства и эффективного сотрудничества с ведущими фирмами России и Европы. Основной вид деятельности: производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей. На российском рынке продукция зарекомендовала себя как качественная и экономически выгодная в отличие от зарубежных аналогов. Заводская площадка расположена в Белгородской области по производству полимерных материалов.

В цехах завода установлено высокотехнологичное оборудование лучших европейских фирм по производству труб высокого качества и в больших объемах для своевременного удовлетворения спроса потребителей.

При производстве труб и фитингов организация применяет первичное сырье. Именно поэтому вся продукция компании имеет высокое качество, обладает стойкостью к воздействию химической среды, а также к перепадам температурных режимов. Изделия долговечны, имеют высокую степень надежности соединительных узлов, обладают хорошей герметичностью. Изделия не подвергаются адгезии и коррозии и позволяют поддерживать на

высоком уровне эксплуатационные характеристики. Их легкий вес и высокая прочность, а также удобство монтажа изделий делают продукцию организации востребованной и незаменимой.

Основными направлениями деятельности ООО «БИПЛАСТ» является:

- увеличение ассортимента за счет высокого качества изделий на высокотехнологичном оборудовании;
- расширение рынков сбыта продукции, как в странах СНГ, так и за рубежом с целью привлечения новых клиентов;
- оптимальная ценовая политика цен на производимые изделия, за счет собственного производства (исключая посредников продаж изделий), позволяющая обеспечить финансовое благополучие организации.

Цели организации:

- увеличение производственных мощностей организации;
- увеличить производительность труда персонала;
- рост финансовых показателей организации.

В настоящее время штат компании составляет 68 человек. Это административный аппарат, инженерный состав и рабочие по производству полимерных изделий. Собственное производство позволяет снижать и держать цены доступные для широкого спектра покупателей.

Проанализируем финансовые показатели ООО «БИПЛАСТ», которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели размера производства ООО «БИПЛАСТ»
за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	2015 г в % к 2014 г.	2016 г в % к 2015 г.
1	2	3	4	5	6
Величина активов, тыс. руб.	5 068,7	5 001,1	4 958,3	98,7	99,2
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	10 236,0	11 137,4	12 736,5	91,9	114,4

Себестоимость продукции, тыс. руб.	7 892,3	8 466,8	9 679,7	107,3	114,3
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6 313,6	6 883,1	8 203,5	109,0	119,2
Среднегодовая численность работников, чел.	59	63	68	106,8	107,9

На основе анализа финансовых показателей ООО «БИПЛАСТ» можно отметить, что рост выручки от реализации продукции в сравнении с 2014 годом увеличился в 2016 году на 24,4%. Этот факт произошел за счет расширения производственных площадей, выпускаемого ассортимента продукции и роста потребителей товара. Невысокая себестоимость продукции за счет современных технологий и висотехнологичных материалов позволила в 2016 году добиться увеличения прибыли до 30% по отношению к 2014 году. Для расширяющегося предприятия свойственно увеличение численности персонала за анализируемый период на 15,3%.

Таблица 2.2

Состав и структура основных производственных фондов ООО «БИПЛАСТ» за 2014-2016 гг.

Виды основных фондов	2014г.	2015г.	2016г.	2015 г в % к 2014 г.	2016 г в % к 2015 г.
1	2	3	4	5	6
Здания, тыс. руб.	2 069,7	2 001,1	1 996,8	96,7	99,8
Оборудование, тыс. руб.	1 882,3	2 203,0	2 203,0	117,0	100,0
Транспортные средства, тыс. руб.,	1 001,0	1 161,0	1 106,7	115,9	86,7
Итого:	4 953,0	5 365,1	5 306,5	108,3	99,0

В таблице 2.2 рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов ООО «БИПЛАСТ» за 2013-2015 годы. Анализируя состав и структуру основных производственных фондов можно сказать, что постепенно снижается стоимость основного здания за счет амортизации. Увеличение количества нового оборудования в 2016 году увеличили стоимость на 7% по сравнению с 2015 годом. А дополнительная закупка транспортных средств в 2015 году увеличила стоимость на 5,9% к 2014 году.

Структуру товарной продукции в ООО «Кровля плюс» рассмотрим в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура товарной продукции ООО «БИПЛАСТ» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование продукции	2014 год		2015 год		2016 год		в среднем за 2014-2016 гг.	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	Трубы	6953	68	7502	67	8731	69	17365	68
1.1	трубы ПП для внутренней канализации	985	10	1198	11	1288	10	2612	10
1.2	трубы НПВХ обсадные для скважин	1137	11	1205	11	1551	12	2859	11
1.3	фитинги ПП для внутренней канализации	1598	16	1611	15	1820	14	3816	15
1.4	трубы НПВХ (по технологии Multi-layer) для наружной канализации	1137	11	1150	10	1402	11	2754	11
1.5	трубы НПВХ для напорного водоснабжения	969	9	1080	10	1250	10	2466	10
1.6	трубы напорные из полиэтилена ПЭ 80 для питьевого водоснабжения	1127	11	1258	11	1420	11	2858	11
2	обратный (запорный) клапан для канализации	1157	11	1269	11	1406	11	2895	11
3	Люки	2126	20	2266	21	2600	20	5258	21

3.1	люки полимерные для колодцев	1158	11	1210	11	1402	11	2835	11
3.2	пластиковые смотровые, ревизионные колодцы	968	9	1056	10	1198	9	2423	9
Итого:		10236	100	11137	100	12737	100	25519	100

Далее необходимо рассчитать уровень специализации производства ООО «БИПЛАСТ» по формуле (2.1):

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n-1)]}, \quad (2.1)$$

где Y_i – удельный вес i -го вида продукции в структуре выручки, %;

n – порядковый номер i -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Уровень специализации производства за 2014 год:

$$100 / (68*1) + (11*2) + (20*3) = 0,7$$

Уровень специализации производства за 2015 год:

$$100 / (67*1) + (11*2) + (21*3) = 0,7$$

Уровень специализации производства за 2016 год:

$$100 / (69*1) + (11*2) + (20*3) = 0,7$$

Рассчитав уровень специализации ООО «БИПЛАСТ» за 2014-2016 годы, важно отметить, что уровень специализации равен 0,7 – это значение соответствует углубленной степени специализации организации.

Организационная структура ООО «БИПЛАСТ» представлена генеральным директором, заместителями директора по производству и сбыту. Отделами: производственно-техническим, снабжения и сбыта, бухгалтерии и управления персоналом. Три производственными цехами и складским помещением (приложение 1).

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «БИПЛАСТ»

Рассмотрим структуру персонала по категориям: руководители, специалисты и рабочие в ООО «БИПЛАСТ», представленную в таблице 2.4 за период с 2014 по 2016 годы.

Таблица 2.4

Структура персонала ООО «БИПЛАСТ»

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютн. отклонение 2014/2016	Относит. отклонение 2014/2016
Персонал, всего, в том числе:	59	63	68	-9	87
1.Руководители	5	6	7	-2	71
2. Специалисты	15	16	16	-1	94
3. Рабочие	39	41	45	-6	87

Анализируя структуру персонала ООО «БИПЛАСТ» нужно сказать, что за период с 2014 года произошло количественное увеличение численности персонала. В 2016 году всего персонал увеличился на 15,3% в сравнении с 2014 годом, из них: категория «руководители» на 40%, категория «специалисты» на 6,7%, категория «рабочие» на 13,3%.

Для определения распределения персонала по возрасту рассмотрим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту в ООО «БИПЛАСТ»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	–	–	–	–	3	6,7
20 – 30	1	14,3	5	31,2	15	33,3
30 – 40	2	28,6	8	50,0	22	48,9
40 – 50	3	42,8	2	12,5	4	8,9
50 – 60	1	14,3	1	6,3	1	2,2

Продолжение табл. 2.5

Свыше 60	–	–	–	–	–	–
Итого	7	100	16	100	45	100

Распределение персонала по возрасту в ООО «БИПЛАСТ» в большем процентном соотношении приходится на возраст от 20 до 50 лет, из них: в категории «руководители» в 2 раза больше, чем других возрастов от 20 до 30 лет и 50 до 60 лет. Для категории «специалисты» на 38% больше, чем в возрасте от 20 до 30 лет и 50 до 60 лет. Для категории «рабочие» данная возрастной диапазон составляет 58% в сравнении с возрастом от 20 до 30 лет и от 50 до 60 лет. Наименьшая возрастная группа от 50 до 60 лет данной категории составляет только лишь 2%.

Рассмотрим распределение персонала в ООО «БИПЛАСТ» по полу в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу в ООО «БИПЛАСТ»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	6	12	1	5,6
Специалисты	7	14	9	50
Рабочие	37	74	8	44,4
Итого	50	100	18	100

Распределение персонала по полу в большей степени составляют мужчины (73,5%), из них: в категории «руководители» – 8,8% от всей численности персонала в организации, в категории «специалисты» – 10,3% от всей численности персонала в организации, в категории «рабочие» – 54,4% от всей численности персонала в организации.

Женщины составляют 26,5% от всей численности персонала в организации, из них: в категории «руководители» – 1,5% от всей численности персонала в организации, в категории «специалисты» – 13,2% от всей

численности персонала в организации, в категории «рабочие» – 11,8% от всей численности персонала в организации.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «БИПЛАСТ»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	–	–	–	–	3	6,7
От 5 до 10	–	–	4	25,0	11	24,4
От 10 до 15	1	14,2	1	6,3	15	33,4
От 15 до 20	2	28,6	8	50,0	11	24,4
Свыше 20	2	28,6	2	12,4	2	4,4
Свыше 30	2	28,6	1	6,3	3	6,7
Итого:	7	100	16	100	45	100

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «БИПЛАСТ» в категории «руководители» наибольший процент составляют со стажем свыше 20 и свыше 30 лет, а наименьший процент от 10 до 15 лет. Уровень профессионализма в данной категории, так как большее количество имеет большой стаж работы.

В категории «специалисты» наибольший процент составляют со стажем от 15 до 20 лет и свыше 20, а наименьший от 10 до 15 лет и свыше 30 лет. В категории «рабочие» наибольший процент составляют со стажем от 5 до 10 до 20 лет, а наименьший от 10 до 15 лет и свыше 30 лет.

Распределение персонала по образованию в ООО «БИПЛАСТ» представлены в таблице 2.8.

В категории «руководители» работающие в организации сотрудники в большинстве (85,7%) имеют высшее образование. В категории «специалисты» большинство составляют сотрудники с высшим образованием – 56,3%, а со средним специальным образованием – 25%.

Распределение персонала по образованию в ООО «БИПЛАСТ»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	–	–	–	–	4	8,9
Среднее специальное	–	–	4	25,0	39	86,7
незаконченное высшее	1	14,3	3	18,7	2	4,4
высшее	6	85,7	9	56,3	–	–
ученая степень	–	–	–	–	–	–
Итого:	7	100	16	100	45	100

В категории «рабочие» сотрудники со средним специальным образованием составляют большую часть контингента (86,7%), также новые сотрудники с небольшим опытом работы имеют только среднее образование (8,9%). При этом в организации в каждой категории имеются сотрудники, которые заочно обучаются в ВУЗах и наибольший процент в категории «специалисты» (18,7%), а наименьший среди руководителей (14,3%).

Для того чтобы определить потери рабочего времени в связи с абсентеизмом необходимо провести на основе выборки документов, анализа пропусков рабочего времени, административных пропусков рассчитать коэффициент абсентеизма, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.
1. По болезни	Листы по нетрудоспособности	259	287	281
2. Целодневные/внутрисменные простои организации	Табели рабочего времени	12	10	7
3. Административные отпуска.	Заявления персонала	14	9	10

4. Прогулы	Служебные записки руководителя	14	15	25
Всего	Официальные документы	299	321	323
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		1,2	1,3	1,3

Коэффициент абсентеизма – это отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение года. Норма рабочего времени – 247 производственных дней. Увеличение коэффициента абсентеизма в 2015 и 2016 годах на 0,1 или 7,7% по сравнению с 2014 годом характеризует степень потерянного времени производительности в организации.

Для определения коэффициентов оборота по приему кадров, постоянства и текучести кадров и других необходимо провести анализ показателей основных кадровых процессов в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Показатели основных кадровых процессов в ООО «БИПЛАСТ»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
Среднесписочная численность работников,	59	63	68
Принято всего, чел.	9	8	11
Выбыло всего, чел.	7	4	6
в том числе:			
- по собственному желанию	5	2	3
- за нарушение трудовой дисциплины	2	2	3
- по сокращению штатов	–	–	–
Коэффициент оборота по приему	15,3	12,7	16,2
Коэффициент оборота по выбытию	11,9	6,3	8,8
Коэффициент постоянства кадров	88,1	93,7	91,2
Коэффициент текучести кадров	11,9	6,3	8,8
Коэффициент замещения	3,4	6,3	7,4
Коэффициент стабильности коллектива	89,7	94,4	92,4

1) Для расчета коэффициента оборота по приему воспользуемся формулой:

$$K_{\text{пр}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.2)$$

где $T_{\text{пр}}$ - количество принятых работников;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 9 / 59 \times 100 = 15,3\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 8 / 63 \times 100 = 12,7\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 11 / 68 \times 100 = 16,2\%$$

Увеличение коэффициента оборота по приему кадров к 2015 году на 2,6% по отношению к 2014 году и в 2016 году на 3,5% по отношению к 2014 году показывает нестабильность процессов в коллективе за счет использования методов и форм отдела кадров при приеме и отборе персонала на требуемую вакансию.

2) Для расчета коэффициента оборота по выбытию используем формулу:

$$K_{\text{выб}} = T_{\text{выб}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.3)$$

где $T_{\text{выб}}$ - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 7 / 59 \times 100 = 11,9\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 4 / 63 \times 100 = 6,3\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 6 / 68 \times 100 = 8,8 \%$$

Коэффициент оборота по выбытию показывает уровень неподготовленности кадров, отобранных кадровой службой при приеме, совмещать должностные обязанности. Так, наиболее высокий коэффициент был в 2014 году(11,9%) и в 2015 году произошло снижения на 5,6%. Однако в

2016 году произошел рост данного коэффициента на 2,5% относительно 2015 года.

3) Для расчета коэффициента постоянства кадров используем формулу:

$$K_{\text{пк}} = T_{\text{сп}} - T_{\text{ув}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.4)$$

где $T_{\text{ув}}$ - число уволенных работников, в течение всего периода;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность персонала за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (59-7) / 59 \times 100 = 88,1\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (63-4) / 63 \times 100 = 93,7\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (68-6) / 68 \times 100 = 91,2\%$$

Стабилизация коэффициента постоянства кадров в организации к 2016 году на 3,1% показывает степень удовлетворенность персонала условиями труда и оплатой труда. Но данный показатель в идеале иметь 1 или 100%, поэтому скачки подъемов в 2015 году на 5,6% к 2014 году и снижения в 2016 году на 2,5% к 2015 году говорят о нестабильности кадрового состава в организации, т.е. относительно стабильном постоянстве кадров.

4) Затем, проведем расчет коэффициента текучести кадров по формуле:

$$K_{\text{тек}} = T_{\text{тек}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.5)$$

где $T_{\text{тек}}$ - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);

$T_{\text{сп}}$ - количество работников среднесписочной численности за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 7 / 59 \times 100 = 11,9\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 4 / 63 \times 100 = 6,3\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 6 / 68 \times 100 = 8,8\%$$

В 2015 году произошло снижение коэффициента текучести кадров на 5,6% к 2014 году, но в 2016 году он вырос на 2,5% к 2015 году. Поскольку персонал является основным ресурсом организации, то повышение

коэффициента текучести кадров говорит о том, что требуются изменения в подборе и приеме сотрудников на должности. Прием на работу персонала не всегда соответствует заявленным требованиям должности, что влечет к отвлечению высококвалифицированных специалистов в целях помощи новичкам от азов до специфики, препятствует созданию слаженной профессиональной команды в коллективе, ухудшению психологического климата в коллективе. Снижает производительность труда и заинтересованность в результате для тех, кто вскоре собирается уйти из организации.

5) Далее, рассчитаем коэффициент замещения кадров по формуле:

$$K_3 = (T_{\text{пр}} - T_{\text{выб}}) / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.6)$$

где $T_{\text{пр}}$ - количество принятых работников;

$T_{\text{выб}}$ - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_3 = (9 - 7) / 59 \times 100 = 3,4\%$$

$$2015 \text{ г. } K_3 = (8 - 4) / 63 \times 100 = 6,3\%$$

$$2016 \text{ г. } K_3 = (11 - 6) / 68 \times 100 = 7,4\%$$

Коэффициент замещения кадров за весь период с 2014 по 2016 годы имеет положительное значение, так как взамен ушедшим сотрудникам служба управления персоналом быстро находит замену, при этом не всегда с уровнем квалификации работников к предъявляемой должности.

6) Для уточнения показателя стабильности коллектива, влияющего на сплоченность коллектива, рассчитаем коэффициент стабильности коллектива по формуле:

$$K_{\text{ск}} = 1 - (P_{\text{ув}} / (P_{\text{сп}} + P_{\text{п}})) \times 100, \quad (2.7)$$

где $P_{ув}$ – численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$P_{сп}$ – среднесписочная численность работающих, чел.;

$P_{п}$ – численность вновь принятых работников, чел.

$$2014 \text{ г. } K_{ск} = 1 - (7 / (59+9)) \times 100 = 89,7 \%$$

$$2015 \text{ г. } K_{ск} = 1 - (4 / (63+8)) \times 100 = 94,4 \%$$

$$2016 \text{ г. } K_{ск} = 1 - (6 / (68+11)) \times 100 = 92,4 \%$$

Анализируя показатели коэффициента стабильности коллектива в организации за 2014,2015,2016 годы, можно сказать, что он достаточно высокий (89,7%; 94,4%; 92,4) соответственно. Для идеального состояния стабильности коллектива необходимо приблизиться до 95% и выше.

Для дальнейшего анализа работы в организации по управлению персоналом нужно рассмотреть структуру затрат на персонал в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Структура затрат на персонал в ООО «БИПЛАСТ»

№ п/п	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2014г.	2015г.	2016г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	Оплата труда в месяц, тыс. руб.	1 807,7	2 151,6	2 345,9	3439,0	1943,0	538,2
2	Оплата труда в год, тыс. руб.	21692,0	25 819,6	28151,1	4127,6	23315,0	6459,1
3	Набор и отбор персонала, тыс. руб.	0,2	0,6	0,8	0,4	0,2	0,6
4	Обучение и развитие персонала, тыс. руб.	1,2	1,2	1,2	0,0	0,0	0,0
5	Питание, тыс. руб.	257,0	305,5	368,2	48,5	62,7	111,2
6	Спецодежда, тыс. руб.	304,8	409,9	521,3	105,1	111,4	216,5
7	Охрана труда, тыс. руб.	25,9	25,2	32,2	-0,7	7,0	6,3
8	Медицинское обслуживание, тыс. руб.	6,0	65,0	70,2	59,0	5,2	64,2
9	Организация отдыха, тыс. руб.	102,0	103,1	105,9	1,1	2,8	3,9

10	Оплата жилья, тыс. руб.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого:		2 838,1	3 478,8	4 341,3	6 40,7	8 62,5	1 503,2

Затраты на персонал в ООО «БИПЛАСТ» по всем видам, кроме оплаты жилья. Так как организация находится в поселке Октябрьский и расстояние от города Белгород составляет 25 км, поэтому при приеме на работу руководство уведомляет о доставке служебным транспортом, имеются парковочные места для частного автотранспорта сотрудников. Рост оплаты труда связан с повышением численности персонала и индексацией зарплат персонала. Наименьшие затраты в организации определены на отбор и прием персонала, поэтому для использования кадровыми работниками новых трудоемких и затратных методов и форм отбора и приема персонала невозможно.

Сделаем выводы. В результате проведенного анализа структуры персонала ООО «БИПЛАСТ» выявлено:

- структура персонала количественно увеличилась В 2016 году всего персонал увеличился на 15,3% в сравнении с 2014 годом, из них: категория «руководители» на 40%, категория «специалисты» на 6,7%, категория «рабочие» на 13,3%;

- распределение персонала по возрасту в большем процентном соотношении приходится на возраст от 20 до 50 лет, а наименьшая возрастная группа от 50 до 60 лет данной категории составляет только лишь 2%;

- распределение персонала по полу в большей степени составляют мужчины (73,5%), а женщины составляют 26,5% от всей численности персонала в организации;

- по образованию: в категории «руководители» работающие в организации сотрудники в большинстве (85,7%) имеют высшее образование, «специалисты» – 56,3%. Среднее специальное образование имеют

«специалисты» – 25%, в категории «рабочие» составляют большую часть (86,7%);

– увеличение коэффициента абсентеизма в 2015 и 2016 годах на 0,1 или 7,7% по сравнению с 2014 годом характеризует степень потерянного времени производительности в организации;

– увеличение коэффициента оборота по приему кадров показывает нестабильность процессов в коллективе за счет использования методов и форм отдела кадров при приеме и отборе персонала на требуемую вакансию;

– снижение коэффициента текучести кадров 2015 году на 5,6% к 2014 году, и рост в 2016 году на 2,5% к 2015 году говорит о том, что требуются изменения в подборе и приеме сотрудников на должности. Прием на работу персонала не всегда соответствует заявленным требованиям должности, что влечет к отвлечению высококвалифицированных специалистов в целях помощи новичкам от азов до специфики, препятствует созданию слаженной профессиональной команды в коллективе, ухудшению психологического климата в коллективе. Снижает производительность труда и заинтересованность в результате для тех, кто вскоре собирается уйти из организации.

– показатели коэффициента стабильности коллектива в организации за 2014, 2015, 2016 годы, достаточно высокие (89,7%; 94,4%; 92,4) соответственно. Для идеального состояния стабильности коллектива необходимо приблизиться до 95% и выше;

– наименьшие затраты в организации определены на отбор и прием персонала, поэтому для использования кадровыми работниками новых трудоемких и затратных методов и форм отбора и приема персонала невозможно.

2.3. Оценка актуального состояния отбора и приема персонала в ООО «БИПЛАСТ»

Холдинг «Мпласт» двенадцать лет работает над производством инсталляционных систем из полимеров. Родоначальником производства и холдинговой структуры «Мпласт» является город Харьков, где было создано предприятие по производству водопроводных труб больших диаметров из ПВХ и канализационных труб.

Собственное производство на Украине:

- ООО «МеталлПласт» Харьковская область, Дергачевский район, поселок Подворки;
- и филиал в городе Киев.

Производство в России:

- ООО «БИПЛАСТ» Белгородская область, поселок Октябрьский;
- филиал «Климовский» ООО «БИПЛАСТ» Московская область, город Климовск.

ООО «БИПЛАСТ» занимается производством:

- труб предназначенных для напорных систем, которые транспортируют воду, при температуре от 0° до 45 °С. Герметичное соединение обеспечивается уплотнительными кольцами фирмы «Romgum», проверенного годами европейского производителя. Они создают устойчивое соединение к нагрузкам;

– труб для внутренней канализации из полипропилена. Они стойки к гниению, внутреннему износу и имеют высокую прочность, экологически безопасны. А легкость и удобство монтажа, за счет большого ассортимента полипропиленовых и пластиковых видов фитингов, даст возможность быстро собрать любую конфигурацию.

- канализационных колодцев, предназначенных для очищения наружной канализации и системы водоотвода. Основной функцией

устройства является аккумуляция сточных вод ливневого и хозяйственно-бытового формата. Канализационные полипропиленовые фитинги полностью не восприимчивы к коррозии и к диффузии кислорода;

– полимерных люков позволяющих снизить себестоимость изделия и значительно увеличить срок эксплуатации, а также предоставить потребителю товара различный цвет и форму. Канализационные люки из ПЭ выдерживают нагрузку до 1,5 тонн.

Организация представляет на рынок новинку в ассортименте – это эмиттерные ленты для систем орошения Hicro® Drip или капельного полива производства компании Pestan. Основные их характеристики (Hicro® Drip 16 20 см) представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Ленты для систем орошения бренда «Pestan»

№ п/п	Характеристики	Размеры, мм
1	Внутренний диаметр (id), мм	16
2	Толщина стенки (mil/mic)	6 mil (150 mic)
3	Расстояние между эмиттерами, см	20
4	Расход воды (литров в час) через 1 эмиттер	1.6
5	Расход воды (литров в час) на 1 м.п.	8

Широкий и эксклюзивный ассортимент от производителя продукции дает возможность сбыта товара по приемлемым ценам и ниже общепринятых цен данного рынка. Следовательно, спрос на товар увеличивается, и увеличиваются обороты организации, а соответственно растет достойная заработная плата работников. Рассмотрим фонд заработной платы административного корпуса ООО «БИПЛАСТ», он представлен семью руководителями: директором, заместителями директора и начальниками отделов, а также шестнадцатью специалистами в четырех отделах и секретарь-референт, которые представлены в таблице 2.13.

Фонд оплаты персонала в ООО «БИПЛАСТ» за 2016 год

№ п/п	Наименование должности	Количество, ед.	Фонд оплаты труда за год, тыс. руб.
1	Директор	1	1204,6
1.1	Секретарь - референт	1	273,6
2	Заместитель директора по производству	1	883,2
3	Заместитель директора по сбыту	1	896,0
4	Производственно- технический отдел		
4.1	Начальник отдела	1	686,4
4.2	Главный инженер	1	495,6
4.3	Инженер	1	427,2
4.4	Технолог	2	852,5
5	Отдел снабжения и сбыта		
5.1	Начальник отдела	1	692,8
5.2	Менеджер	5	2 589,4
6	Отдел бухгалтерии		
6.1	Главный бухгалтер	1	683,2
6.2	Бухгалтер	2	612,2
6.3	Экономист	1	372,1
6.4	Заведующий складом	1	451,2
7	Отдел управления персоналом		
7.1	Начальник отдела	1	482,1
7.2	Менеджер по управлению персоналом	2	651,4
Всего за год:		23	10 919,1

Анализируя заработную плату администрации ООО «БИПЛАСТ» можно сделать вывод, что в среднем получают заработную плату в среднем в месяц по категориям: «руководители» – 65,8 тыс. рублей, «специалисты» –

28,1 тыс. рублей. Фонд заработной платы для данных категорий составляет 38,8% от общего фонда.

Затем, рассмотрим категорию «рабочие», составляющую большую часть коллектива в количестве сорока пяти человек.

Таблица 2.13

Фонд оплаты персонала в ООО «БИПЛАСТ» за 2016 год

№ п/п	Наименование должности	Количество, ед.	Фонд оплаты труда за год, тыс. руб.
1	Производственный цех № 1		
1.1	Бригадир, 6 разряд	1	639,2
1.2	Рабочий 1 разряда	3	725,8
1.3	Рабочий 2 разряда	2	610,1
1.4	Рабочий 3 разряда	1	361,5
1.5	Рабочий 4 разряда	5	2268,4
1.6	Рабочий 5 разряда	2	965,4
1.7	Уборщик	1	215,8
2	Производственный цех № 2		
2.1	Бригадир, 6 разряд	1	658,2
2.2	Рабочий 2 разряда	3	925,8
2.3	Рабочий 3 разряда	3	1085,6
2.4	Рабочий 4 разряда	2	851,2
2.5	Рабочий 6 разряда	2	1084,4
2.6	Уборщик	1	205,6
3	Производственный цех № 3		
3.1	Бригадир, 6 разряд	1	663,5
3.2	Рабочий 1 разряда	3	725,8
3.3	Рабочий 3 разряда	3	1086,4
3.4	Рабочий 5 разряда	2	968,9
3.5	Рабочий 6 разряда	2	1088,9
3.6	Уборщик	1	205,6
4	Склад		
4.1	Кладовщик	4	1442,6
4.2	Разнорабочий	1	252,2
4.3	Уборщик	1	201,1
Всего за год:		45	17 232,0

Анализируя заработную плату категории «рабочие» можно сказать, что средняя заработная плата в месяц составила 31,9 тыс. рублей. Фонд заработной платы для данных категорий составляет 61,2% от общего фонда.

Оплата труда соответствует уровню заработной платы в экономике и немного превышает общестатистические показатели, поэтому не вызывает недовольства у персонала в части заработков.

Важно отметить количественный и качественный состав рабочих, так как 11 сотрудников имеют самые низкооплачиваемые 1-2 разряды, что составляет 30,6% от числа рабочих в цехах (36 чел.), имеющих разряды (в соответствии с нормативами труда). Персонал, имеющий низкий разряд, а соответственно и доходность, без видимого карьерного роста в части повышения разряда создает на рабочих местах текучесть кадров. Причинами являются:

- прием сотрудников на рабочее место без опыта, знаний и квалификации предъявляемой к должности;
- отсутствие оплачиваемого стажерства в организации, так как не всегда материально заинтересованный сотрудник 5-6 разряда будет должным образом тратить время на обучение профессиональным особенностям работы;
- отсутствие кадрового резерва в организации;
- в недостаточном объеме предоставляются персоналу обучение в форме стажировок.

На сегодняшний день холдинг «Мпласт» не имеет общую структуру и взаимосвязь в части управления персоналом и поэтому каждое предприятие имеет в организационной и штатной структуре отделы по управлению персоналом.

Рассматривая ООО «БИПЛАСТ», можно сказать, что численность отдела управления персоналом составляет 3 человека, включая начальника отдела. Специалисты имеют высшее образование, используют методы при отборе персонала и в соответствии с Трудовым кодексом РФ оформляют документы при приеме на работу, однако текучесть кадров на предприятии существует.

Для оценки существующего положения на предприятии обратимся к методам, которые используют сотрудники кадровой службы при отборе кандидатов и их приеме на работу.

На свободную вакансию потенциальные работники присылают по факсу и электронной почте резюме. Это краткая информация о кандидате, которую он сообщает работодателю. Данный метод является традиционным при отборе персонала в организацию.

Затем, после сбора и анализа кадровой службой кандидатов, приславших резюме, происходит отбор, и их приглашают на собеседование. Собеседование – это распространенный современный метод отбора персонала. В течение всего времени собеседования можно задать кандидату вопросы и получить ответы, тем самым узнать о нем много информации. Перед собеседованием участнику предлагают заполнить анкету. Анкетирование – это метод отбора персонала с целью получения точных данных человека: имя, фамилии, отчества, адреса, сведений об образовании, профессиональных навыках.

На основании отбора кандидатов, кадровая служба делает выводы и предлагает на согласование руководству.

Таким образом, в ООО «БИПЛАСТ» отдел управления персоналом для закрытия имеющейся свободной вакансии использует такие методы отбора как:

- резюме;
- собеседование;
- анкетирование.

Отсутствует:

- проверка информации, предоставленной кандидатом;
- тестирование (квалификационное, определяющее степень профессионального уровня, или психологическое).

При отборе персонала и его тестировании, возможно, определить должность, для которой кандидат наиболее подходит. При этом возможно

учесть: правильное распределение персонала по рабочим местам, можно выбрать лучших претендентов и отсеять слабых.

Для слабых претендентов, можно изменить на психологическое тестирование или медосмотр. Медицинское заключение (в форме справки) необходимо для определения физической пригодности кандидата и его трудоспособности.

В процессе приема на работу, менеджер по управлению персоналом запрашивает у кандидата пакет оригинальных документов, в соответствии Трудовым кодексом РФ ст. 65 по перечню:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ воинского учета;
- документ об образовании.

На основании вышеизложенной оценки актуального состояния отбора и приема персонала в ООО «БИПЛАСТ» можно сделать выводы.

Проведенный анализ производимой продукции выявил, что широкий и эксклюзивный ассортимент от производителя продукции дает возможность сбыта товара по приемлемым ценам и ниже общепринятых цен данного рынка. Следовательно, спрос на товар увеличивается, и увеличиваются обороты организации, а соответственно растет достойная заработная плата работников.

Анализ заработной платы персонала в ООО «БИПЛАСТ» выявил:

– заработная плата в среднем в месяц по категориям: «руководители» – 65,8 тыс. рублей, «специалисты» – 28,1 тыс. рублей. Фонд заработной платы для данных категорий составляет 38,8% от общего фонда. По категории «рабочие» составила 31,9 тыс. рублей. Фонд заработной платы для данных категорий составляет 61,2% от общего фонда. Оплата труда соответствует уровню заработной платы в экономике и немного превышает

общестатистические показатели, поэтому не вызывает недовольства у персонала в части зарплаток.

Анализ количественного и качественного состава рабочих позволил дать оценку сложившейся ситуации в организации в части роста коэффициента текучести кадров. Поскольку 11 сотрудников имеют самые низкооплачиваемые 1-2 разряды (30,6%) от числа рабочих в цехах (36 чел.), имеющих разряды (в соответствии с нормативами труда). Персонал, имеющий низкий разряд, а соответственно и доходность, без видимого карьерного роста в части повышения разряда создает на рабочих местах текучесть кадров. Причинами являются:

- прием сотрудников на рабочее место без опыта, знаний и квалификации предъявляемой к должности;
- отсутствие оплачиваемого наставничества в организации, так как не всегда материально заинтересованный сотрудник 5-6 разряда будет должным образом тратить время на обучение профессиональным особенностям работы;
- отсутствие кадрового резерва в организации;
- в недостаточном объеме предоставляются персоналу обучение в форме стажировок.

При анализе методов отбора персонала в организации, выявили, что используются:

- резюме;
- собеседование;
- анкетирование.

Отсутствует:

- проверка информации, предоставленной кандидатом;
- тестирование (квалификационное, определяющее степень профессионального уровня, или психологическое).

При отборе персонала и его тестировании, возможно, определить должность, для которой кандидат наиболее подходит. При этом возможно

учесть: правильное распределение персонала по рабочим местам, можно выбрать лучших претендентов и отсеять слабых.

Для слабых претендентов, можно изменить на психологическое тестирование или медосмотр. Медицинское заключение (в форме справки) необходимо для определения физической пригодности кандидата и его трудоспособности.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОТБОРА И ПРИЕМА В ООО «БИПЛАСТ»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ»

На основании анализа и оценки в предыдущей главе (глава 2), нами выявлено, что преимущественно текучесть кадров происходит из категории «рабочие» из сотрудников, которые имеют низкие 1-2 разряды. Это значит, что кадровая служба при приеме на работу берет сотрудников без опыта в данной специализации и уровня квалификации к предъявляемой должности. Новичкам очень трудно освоиться, интегрировать в производство, специфику работу, обучиться на рабочем месте, так как наставники материально не заинтересованы. Уделяется недостаточно времени новичкам и отсутствие контроля за ними приводит к текучести кадров в организации.

На работу устраиваться приходят самостоятельно добровольцы, и из этого контингента отдел управления персоналом выбирает кандидатуру на должность. Часто у потенциальных работников не имеется представления о будущих обязанностях и степени сложности работы, так они работали в иной сфере деятельности или без опыта.

Резюме, которое представляет кандидат не всегда проходит полную проверку со стороны кадровой службы.

Для расширенной базы контингента, имеющего опыт и нужную квалификацию необходимо вести и обновлять кадровый резерв. С учетом учебных заведений в Белгороде.

Рекомендуем ввести дополнительно современный метод тестирования. Его нужно правильно использовать: для кандидатов без уровня квалификации и опыта использовать психологическое тестирование, для

квалифицированных кандидатов на должность ввести квалификационное тестирование, определяющее степень их профессионального уровня.

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ» в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ»

Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результат
1. Прием на работу сотрудников с недостаточным уровнем квалификации и опыта, предъявляемого к должности	1. Совершенствовать методы отбора персонала в организации с помощью современного инструментария: при отборе персонала	1.1. школа наставничества	Экономический эффект от реализации мероприятий – 62,4 тыс. рублей
		1.2. тестирование	
		1.3. кадровый резерв	
2. Рост коэффициента текучести кадров в организации	2. при приеме на работу	2.1. Индивидуальный план развития нового сотрудника	Снижение коэффициента текучести: в 2017 г. – 2,9%; в 2018 г. – 1,5%

В таблице 3.2 рассмотрим оценку стоимости на мероприятия по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ»

Оценка стоимости на мероприятия по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ»

№ п/п	Мероприятия	Стоимость затрат, в рублях	Ресурсы	Всего затраты, в рублях
1.	Школа наставничества	42,78 тыс. рублей +10% (за наставничество) = 42,78+4,28 = 47,06 тыс. рублей увеличится заработок наставников в среднем в месяц; 4,28 тыс. рублей * 5 новичков = 21,40 тыс. рублей потребуется в месяц на доплату за наставничество 5 новичков; 21,40 * 6 месяцев = 128,40 тыс. рублей.	финансовые	128,40 тыс. рублей
2.	Тестирование	Психологическое	возобновляемые	–
3.	Кадровый резерв	2 855,0 руб. + 236,0 руб. = 3 091,0 рублей стоимость картотеки	финансовые	3,09 тыс. рублей
4.	Индивидуальный план развития при приеме на работу	Обязательно сообщать при приеме сотруднику	возобновляемые/расходуемые	–
Итого:		131,5 тыс. руб.		

1. Школа наставничества в ООО «БИПЛАСТ» позволит создать благоприятные условия для повышения уровня специализации вновь принятых сотрудников, которые в ряде случаев не имеют опыта в данной сфере деятельности. Основными задачами наставничества являются:

–более быстрое становление нового сотрудника к уровню профессионала;

–помощь в дальнейшем развитии его способностей самостоятельно и качественно выполнять обязанности;

–получение от нового сотрудника профессионально выполненных работ и приобщение его к общим стратегическим целям и задачам, традициям организации.

Так как в организации работают с высокими 5-6 разрядами 8 человек + 3 бригадира в трех цехах, а в среднем поступают 5-6 новых сотрудников в год, то можно предположить, что к каждому новичку, возможно, прикрепить наставника.

Заработная плата у рабочих 5-6 разрядов в среднем в месяц составляет 42,78 тыс. рублей, у бригадиров цехов – 54,50 тыс. рублей, поэтому материальное стимулирование предлагаем рабочим с меньшим доходом, но высоким уровнем профессионализма и опытом работы.

Для материальной заинтересованности предложим 5 высококлассным рабочим 5-6 разрядов (наставникам) по одному новичку (стажеру), всего 5 новичков по 10% от уровня средней заработной платы в месяц.

$42,78 \text{ тыс. рублей} + 10\% \text{ (за наставничество)} = 42,78 + 4,28 = 47,06 \text{ тыс. рублей}$ увеличится заработок наставников в среднем в месяц;

$4,28 \text{ тыс. рублей} * 5 \text{ новичков} = 21,40 \text{ тыс. рублей}$ потребуется в месяц на доплату за наставничество 5 новичков;

$21,40 * 6 \text{ месяцев} = 128,40 \text{ тыс. рублей}$

2. Для экономии средств организации тесты разрабатывают и создают менеджеры отдела управления персоналом. Тесты при отборе персонала используются на бумажном носителе. Преимуществами тестирования являются в оценке сегодняшнего состояния кандидата с учетом его особенностей к будущей должности (приложение 2).

3. Для создания кадрового резерва в ООО «БИПЛАСТ» дополнительного финансирования не требуется. Его создают и ведут проверку по представленной информации кандидатом в рамках должностных обязанностей специалисты отдела управления персоналом.

Необходимо только провести закупку картотеки, так как резерв кадров должен быть на бумажном и электронном носителях. Для бумажного требуется:

–бумага для печатающих устройств формата А4 (1 пачка) по цене 236 рублей;

–картотека Durable Visifix Desk на 200 карточек по цене 2 855 рублей.

Итого: $2\,855,0 + 236,0 = 3\,091,0$ рублей стоимость создания картотеки

В кадровый резерв:

1. внести отобранные кандидатуры в процессе отбора персонала;
2. выявить из контингента обучающихся в средних профессиональных заведениях г. Белгорода по аналогичной специальности, которая востребована в ООО «БИПЛАСТ».

4. Индивидуальный план развития при приеме на работу без уровня квалификации по требуемым параметрам обязательно ознакомить отобранного кандидата (приложение 3).

Для нового сотрудника на основании проведенного отбора при приеме обязательно менеджеры каровой службы ставят в известность о том, что для него предусмотрен индивидуальный план развития, который предусматривает: определение целей работы и последующий контроль за выполнением плана. Данная мера позволит не только руководству вложить материальные затраты на наставничество в нового работника без навыков и квалификации, но и стимулировать его к выполнению дополнительных задач, или поручений руководства, наставника.

3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ»

Используя все вышеперечисленные мероприятия, можно предположить, что повысится степень удовлетворенности работников за счет изменения подходов к работнику и у него ответственность за выполняемые виды работ с учетом интенсивности, значимости и результативности. В результате у молодого специалиста появится возможность:

1. получать материальное вознаграждение в виде премий;
2. что ведет к моральному стимулированию сотрудника,
3. появится востребованная специальность;
4. возрастет степень престижности работы;
5. возможность совершенствовать знания и навыки за счет повышения разряда (перспективы повышения разряда от 1 до 6 разряда);
6. карьерный рост, за счет дальнейшего совершенствования (учеба + высокий профессионализм);
7. хороший психологический климат в коллективе.

Поэтому снизится коэффициент текучести кадров. Выбытие персонала будет только по причинам ухода на заслуженный отдых. 1-2 человека в год.

Рассчитаем коэффициента текучести кадров по формуле (2.5), представленной во второй главе работы с перспективой на 2017-2018 годы.

$$K_{\text{тек}} = 2 / 68 \times 100 = 2,9\% \text{ – в 2017 году}$$

$$K_{\text{тек}} = 1 / 68 \times 100 = 1,5\% \text{ – в 2018 году}$$

Таким образом, в ООО «БИПЛАСТ» произойдет снижение коэффициента текучести кадров:

– в 2017 году к 2014 году на 9%, к 2015 году на 3,4%, к 2016 году на 5,9%.

– в 2018 году к 2014 году на 10,4%, к 2015 году на 4,8%, к 2016 году на 7,3%.

– в 2018 году по отношению к 2017 году снизится на 1,4%

Экономический эффект от реализации мероприятий рассчитаем по формуле 3.1:

$$\mathcal{E} = \Pi_{\text{пг}} / \mathcal{Z}_{\text{пр}} , \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, тыс. руб.;

$\Pi_{\text{пг}}$ – прибыль за год за последний период, тыс. руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{пр}}$ – затраты на осуществление мероприятий за период, тыс. руб.

$$8205,5 / 131,5 = 62,4 \text{ тыс. рублей}$$

Экономический эффект от реализации мероприятий составит 62,4 тыс. рублей.

Рассчитаем срок окупаемости проекта по формуле 3.2:

$$B = \mathcal{Z}_{\text{пр}} / \mathcal{E}, \quad (3.2)$$

где B - время окупаемости затрат, месяцы;

$\mathcal{Z}_{\text{пр}}$ - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

\mathcal{E} - экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$131,5 / 62,4 = 2,1 \text{ месяц}$$

Окупаемость мероприятий наступит через 2,1 месяц.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод.

В результате проведения мероприятий по совершенствованию отбора и приема в ООО «БИПЛАСТ» необходимо дать оценку социально–

экономическим эффектам, происходящим в организации и в частности среди персонала:

– повысится степень удовлетворенности работников за счет изменения подходов к работнику и у него ответственность за выполняемые виды работ с учетом интенсивности, значимости и результативности. В результате у молодого специалиста появится возможность:

1. получать материальное вознаграждение в виде премий;
2. что ведет к моральному стимулированию сотрудника,
3. появится востребованная специальность;
4. возрастет степень престижности работы;
5. возможность совершенствовать знания и навыки за счет повышения разряда (перспективы повышения разряда от 1 до 6 разряда);
6. карьерный рост, за счет дальнейшего совершенствования (учеба + высокий профессионализм);
7. хороший психологический климат в коллективе.

– Снизится коэффициент текучести кадров.

1. в 2017 году к 2014 году на 9%, к 2015 году на 3,4%, к 2016 году на 5,9%.

2. в 2018 году к 2014 году на 10,4%, к 2015 году на 4,8%, к 2016 году на 7,3%.

3. в 2018 году по отношению к 2017 году снизится на 1,4%

Экономический эффект от реализации мероприятий составит 62,4 тыс. рублей. Окупаемость мероприятий наступит через 2,1 месяц.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав понятия, цели и принципы отбора и приема персонала в организацию выявили, что: отбор персонала – это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации. Принципами отбора персонала являются: способы рекрутинга, объявления на сайтах в интернете, в газетах, рекомендации от организаций, направление службы занятости, предложения о переходе на работу работникам других организаций.

Прием персонала представляет собой совокупность мероприятий по предоставлению кандидату, который успешно прошел, этапы отбора на предприятии и документально закреплён в статусе работника, предусмотренных законодательством. Согласно ст. 65 Трудового Кодекса Российской Федерации с ним заключается трудовой договор.

В результате анализа теоретического материала выявили, что процесс отбора кандидатов предполагает первичное знакомство с претендентами, сбор и обработку информации о них, оценку их качеств, сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности, сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих, назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора, проверку эффективности и их адаптации к работе. Определили традиционные методы отбора сотрудников, такие как: резюме, собеседование, анкетирование, центры оценки, тестирование.

При оценке эффективности процесса отбора нового персонала может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации, таких как: уровень текучести кадров, доля работников, не прошедших испытательный срок, финансовые затраты на обеспечение процесса отбора кадров, уровень нарушений трудовой дисциплины, уровень производственного травматизма

среди новых работников, эффективность использования необходимых материалов, количество жалоб со стороны клиентов.

Если новый сотрудник проработал определенное время или прошел испытательный срок, то возможно его оценить непосредственно на основании анализа деятельности: уровне производительности труда специалиста, доле работников, не прошедших испытательный срок, уровне нарушений трудовой дисциплины, уровне текучести кадров, информации, поступающей от клиентов и поставщиков при работе с данным специалистом, уровне поломок оборудования или производственного брака.

Проанализирована структура персонала в ООО «БИПЛАСТ»:

– структура персонала количественно увеличилась в 2016 году всего персонал увеличился на 15,3% в сравнении с 2014 годом, из них: категория «руководители» на 40%, категория «специалисты» на 6,7%, категория «рабочие» на 13,3%;

– распределение персонала по возрасту в большем процентном соотношении приходится на возраст от 20 до 50 лет, а наименьшая возрастная группа от 50 до 60 лет данной категории составляет только лишь 2%;

– распределение персонала по полу в большей степени составляют мужчины (73,5%), а женщины составляют 26,5% от всей численности персонала в организации;

– по образованию: в категории «руководители» работающие в организации сотрудники в большинстве (85,7%) имеют высшее образование, «специалисты» – 56,3%. Среднее специальное образование имеют «специалисты» – 25%, в категории «рабочие» составляют большую часть (86,7%);

– увеличение коэффициента абсентеизма в 2015 и 2016 годах на 0,1 или 7,7% по сравнению с 2014 годом характеризует степень потерянного времени производительности в организации;

– увеличение коэффициента оборота по приему кадров показывает нестабильность процессов в коллективе за счет использования методов и форм отдела кадров при приеме и отборе персонала на требуемую вакансию;

– снижение коэффициента текучести кадров 2015 году на 5,6% к 2014 году, и рост в 2016 году на 2,5% к 2015 году говорит о том, что требуются изменения в подборе и приеме сотрудников на должности. Прием на работу персонала не всегда соответствует заявленным требованиям должности, что влечет к отвлечению высококвалифицированных специалистов в целях помощи новичкам от азов до специфики, препятствует созданию слаженной профессиональной команды в коллективе, ухудшению психологического климата в коллективе. Снижает производительность труда и заинтересованность в результате для тех, кто вскоре собирается уйти из организации.

– показатели коэффициента стабильности коллектива в организации за 2014, 2015, 2016 годы, достаточно высокие (89,7%; 94,4%; 92,4) соответственно. Для идеального состояния стабильности коллектива необходимо приблизиться до 95% и выше;

– наименьшие затраты в организации определены на отбор и прием персонала, поэтому для использования кадровыми работниками новых трудоемких и затратных методов и форм отбора и приема персонала невозможно.

Проведенный анализ производимой продукции выявил, что широкий и эксклюзивный ассортимент от производителя продукции дает возможность сбыта товара по приемлемым ценам и ниже общепринятых цен данного рынка. Следовательно, спрос на товар увеличивается, и увеличиваются обороты организации, а соответственно растет достойная заработная плата работников.

Анализ заработной платы персонала в ООО «БИПЛАСТ» выявил:

– заработная плата в среднем в месяц по категориям: «руководители» – 65,8 тыс. рублей, «специалисты» – 28,1 тыс. рублей. Фонд заработной платы

для данных категорий составляет 38,8% от общего фонда. По категории «рабочие» составила 31,9 тыс. рублей. Фонд заработной платы для данных категорий составляет 61,2% от общего фонда. Оплата труда соответствует уровню заработной платы в экономике и немного превышает общестатистические показатели, поэтому не вызывает недовольства у персонала в части заработков.

Анализ количественного и качественного состава рабочих позволил дать оценку сложившейся ситуации в организации в части роста коэффициента текучести кадров. Поскольку 11 сотрудников имеют самые низкооплачиваемые 1-2 разряды (30,6%) от числа рабочих в цехах (36 чел.), имеющих разряды (в соответствии с нормативами труда). Персонал, имеющий низкий разряд, а соответственно и доходность, без видимого карьерного роста в части повышения разряда создает на рабочих местах текучесть кадров. Причинами являются:

- прием сотрудников на рабочее место без опыта, знаний и квалификации предъявляемой к должности;
- отсутствие оплачиваемого наставничества в организации, так как не всегда материально заинтересованный сотрудник 5-6 разряда будет должным образом тратить время на обучение профессиональным особенностям работы;
- отсутствие кадрового резерва в организации;
- в недостаточном объеме предоставляются персоналу обучение в форме стажировок.

При анализе методов отбора персонала в организации, выявили, что используются:

- резюме;
- собеседование;
- анкетирование.

Отсутствует:

- проверка информации, предоставленной кандидатом;

–тестирование (квалификационное, определяющее степень профессионального уровня, или психологическое).

При отборе персонала и его тестировании, возможно, определить должность, для которой кандидат наиболее подходит. При этом возможно учесть: правильное распределение персонала по рабочим местам, можно выбрать лучших претендентов и отсеять слабых.

Для слабых претендентов, можно изменить на психологическое тестирование или медосмотр. Медицинское заключение (в форме справки) необходимо для определения физической пригодности кандидата и его трудоспособности.

– повысится степень удовлетворенности работников за счет изменения подходов к работнику и у него ответственность за выполняемые виды работ с учетом интенсивности, значимости и результативности. В результате у молодого специалиста появится возможность:

1. получать материальное вознаграждение в виде премий;
2. что ведет к моральному стимулированию сотрудника,
3. появится востребованная специальность;
4. возрастет степень престижности работы;
5. возможность совершенствовать знания и навыки за счет повышения разряда (перспективы повышения разряда от 1 до 6 разряда);
6. карьерный рост, за счет дальнейшего совершенствования (учеба + высокий профессионализм);

– Снизится коэффициент текучести кадров.

1. в 2017 году к 2014 году на 9%, к 2015 году на 3,4%, к 2016 году на 5,9%.

2. в 2018 году к 2014 году на 10,4%, к 2015 году на 4,8%, к 2016 году на 7,3%.

3. в 2018 году по отношению к 2017 году снизится на 1,4%

Экономический эффект от реализации мероприятий составит 62,4 тыс. рублей. Окупаемость мероприятий наступит через 2,1 месяц.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: от 13.12.2001, № 197-ФЗ; В ред. ФЗ от 30.12.2012, № 191-ФЗ – М.: Изд. - СТАТУС- КВО, 2014.-771с.
2. Авилов, А. В. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители [Текст] // Кадровик. – 2010. - №12. – С.6-16.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Т. Ю. Базаров. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 256 с.
4. Боттгер, Престон, Барсу Жан-Луи. Умение нанимать подходящих сотрудников: как руководители совершенствуют навыки отбора персонала / Боттгер Престон, Барсу Жан-Луи // Менеджмент сегодня, 2012. - №5. – С. 320-327.
5. Бунатян, А.Н. Методологические аспекты отбора в современных условиях [Текст] / А.Н.Бунатян// Вестник Университета Российской академии образования, 2010. – №3. – С. 149-151
6. Бунатян, А.Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию [Текст] / А.Н.Бунатян // Российской академии образования, 2014. – №5. – С. 152-154.
7. Ветошкина, Т.М. Формирование менеджмента качества персонала [Текст] // Кадровик. – 2015. - №1. – С.42-47.
8. Грачев, В.Г. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2015. - №5. – С.36-50.
9. Гуревич, А.М. Методы подбора и найма персонала, современные подходы к рекрутингу. Подбор, основанный на оценке компетенций. Составление профайла и требований к кандидату [Текст] / А.М. Гуревич// Управление развитием персонала, 2014. - № 3. – С. 46-55.
10. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [ЭР] : учеб. пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. - М. : «Академия Естествознания», 2016. – [электронный ресурс] <http://window.edu.ru/>

11. Демина, Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организациях // Научные проблемы гуманитарных исследований.- 2015.- №2.- С.263-268.
12. Демина, Н.В. Сущность и содержание отбора персонала как функции кадрового менеджмента [Текст] // Научные проблемы гуманитарных исследований.- 2015.- №12.- С.60-72.
13. Денисов, А.Ф. Применение интерактивных технологий в процессе отбора персонала [Текст] / А.Ф. Денисов, М.О. Латуха// Вестник Санкт-Петербургского Университета, 2016. - №2. – С. 200-212.
14. Денисова, А.И. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности [Текст] // Управление персоналом. – 2014. – № 24. – С. 66 – 70.
15. Донорская, Е.А. Теория сигналов как способ отбора и мотивации сотрудников [Текст] / Е.А. Донорская// Управление развитием персонала, 2010. - № 4. – С. 296-306.
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: исслед. зарубеж. опыта [Текст] / И. Б. Дуракова. - М. : Центр, 2014. - 160 с.
17. Дырин, С.А. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] // Кадровик. – 2014. - №9. – С.5-10.
18. Ефремова, Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка [Текст]. В 3 т.: М.-Изд.: АСТ, Астрель, 2014.- 976с.
19. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний [Текст] // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2014. – Вып.2. – С.78-106.
20. Ишунин, П.У. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] // Кадровик. – 2015. - №3. – С.129-135.
21. Казаков, М.В. Эффективная система отбора персонала для организации [Текст] / М.В. Казаков// Управление развитием персонала, 2015. - № 3. – С. 176-181.

22. Кибанов, А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [Текст] // Кадровик. – 2013. - № 12. – С.32-43.
23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]. : М.,2013. - 304 с.
24. Кибанов, А.Я.Технология найма, оценки и отбора персонала [Текст] / Ардальон Кибанов // Кадровик, 2013. - N 9. - С. 6-13. - (Кадровый менеджмент. - 2011. - N 9. - С. 6-13).
25. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. для вузов / А. Я. Кибанов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 447 с.
26. Колмакова, М. И опять про отбор по знакам Зодиака [Текст] / М. Колмакова.- Ведущий портал о кадровом менеджменте, 2016.- [электронный ресурс] http://hrm.ru/blog_i-opjat-pro-otbor-po-znakam-zodiaka_13B2FE
27. Коппек, В.С. Как оценивать кандидатов на должность на этапе найма [Текст] / В.С.Коппек// Мотивация и оплата труда, 2014. - № 4. – С. 268-270.
28. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2015. - №12. – С.44-50.
29. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом (новые кадровые технологии) [Текст]: Методические указания – Изд.: ПГУ Пенза, 2014. – 364с.
30. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2008.
31. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 56 с.
32. Курс экономической теории [Текст]: учеб. пособие / рук. авт. коллектива и науч. ред. А. В. Сидоровича; МГУ им. М. В. Ломоносова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дело и сервис», 2014. – 1040 с.

33. Куршакова, Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ на региональном рынке банковских услуг [Текст] / Н.Б. Куршакова // Кадры предприятия. - 2015. - № 4. – 87с.
34. Ламбен, Ж.-Ж.. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст] / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2013. с. 96.
35. Логинов, А.А. Изменения, произошедшие в системе подбора и оценки персонала за последнее время [Текст] / А.А. Логинов, П.Б. Шухман // Управление развитием персонала, 2012. - № 1. – С. 64-68.
36. Магура М.И. Поиск и отбор персонала [Текст]. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014. – 511с.
37. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст]: / И. К. Макарова. - М. : Дело, 2014. - 232 с.
38. Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] : учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е. Э. Лалаян ; под ред. Е. А. Климова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014.– 251 с.
39. Миронова, В.Е. Применение кейс-метода для оценке персонала при устройстве на работу [Текст] / В.Е. Миронова В.Е// Педагогика и психология, 2014. – №1. – С.374-377.
40. Могилевский, Е.А. Нестандартные методы деловой оценки персонала [Текст] / Е.А. Могилевский, А.С. Новгородов, В.Э. Хван // Управление человеческим потенциалом, 2015. - N 2. - С. 128-134.
41. Никитина, Н.Ш. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей [Текст] / Н.Ш. Никитина, Е.В. Бурмистрова // Университетское управление - 2012. - №3 (31). – 87с.
42. Носс, И. Н. Психологический отбор персонала; Психотерапия. – М., 2014.– 464 с.

43. Папкина, Л.Л. Профессиональный профиль менеджера по персоналу [Текст] / Л.Л. Папкина// Управление человеческим потенциалом, 2015. - N 3. - С. 166-173.
44. Поляков, В.А. Новое в подборе персонала [Текст] / В.А.Поляков // Управление развитием персонала, 2015. - N 1. - С. 46-53.
45. Поляков, В.А. Эффективная технология отбора персонала с оценкой кандидатов компетенцией и выдачей структурированных заключений [Текст] / В.А.Поляков // Управление человеческим потенциалом, 2015. - N 1. - С. 40-41.
46. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]. Г.В. Савицкая – 4-е изд., перераб. и доп., - Минск: ООО «Новое знание», 2011. –688 с.
47. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015.– 211 с.
48. Степанов, М.В. Executive search как действенный инструмент подбора высокопрофессиональных кадров [Текст] / М.В. Степанов// Поиск и оценка персонала, 2009. – №2. – С.114-119.
49. Урбанович, А. А. Психология управления [Текст]: учеб. Пособие. - Мн.: Харвест, 2013.
50. Федосеев, В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации [Текст]. - М.: Экзамен, 2014.– 54 с.
51. Филатова, Л.П. Ищем перспективных и талантливых [Текст] /Филатова Л.П // Управление развитием персонала, 2014. - N 2. - С. 96-101.
52. Чередниченко, И.П. Психология управления [Текст]: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 114 с.
53. Чернышева, А.П. Квалификационное интервью как инструмент отбора персонала в розничную компанию [Текст] / А.П.Чернышева // Управление продажами, 2015. - № 5. – С. 302-313.
54. Экономическая теория [Текст]: учеб. для вузов / под ред. В. С.

- Артамонова, С. А. Иванова. – СПб. : Питер, 2014. – 528 с.
55. Якупов, Р.С. Кадровое делопроизводство [Текст] / Р. С. Якупов. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2014 - 220 с.
56. Журнал «Кадровое дело» [Электронный ресурс] // <http://www.kdelo.ru/>
57. Журнал «Кадровые решения» [Электронный ресурс] // http://www.profiz.ru/stup/07_2016/
58. Консультант Плюс – Надежная правовая поддержка [Электронный ресурс] // <http://www.consultant.ru>
59. Условия труда [Электронный ресурс] // безопасность жизнедеятельности <http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/organizaciya-trudovoy-deyatelnosti.html>
60. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс] // <http://www.kapr.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Психологический тест личностный с акцентом характера и темперамента кандидата
Вопросы предложены Карлом Леонгарда

1. Является ли ваше настроение в общем веселым и беззаботным?
2. Восприимчивы ли вы к обидам?
3. Случалось ли вам иногда быстро заплакать?
4. Всегда ли вы считаете себя правым в том деле, которое делаете, и вы не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?
5. Считаете ли вы себя более смелым, чем в детском возрасте?
6. Может ли ваше настроение меняться от глубокой радости до глубокой печали?
7. Находитесь ли вы в компании в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без достаточных оснований находитесь в угрюмом и раздражительном настроении и ни с кем не хотите разговаривать?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Можете ли вы сильно воодушевиться?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Быстро ли вы забываете, если вас кто-нибудь обидит?
13. Мягкосердечный ли вы человек?
14. Пытаетесь ли вы проверить после того, как опустили письмо в почтовый ящик, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли вы стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли вы в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Считаете ли вы других людей недостаточно требовательными друг к другу?
18. Сильно ли зависит ваше настроение от жизненных событий и переживаний?
19. Всегда ли вы прямодушны со своими знакомыми?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Был ли у вас раньше истерический припадок или истощение нервной системы?
22. Склонны ли вы к состояниям сильного внутреннего беспокойства или страстного стремления?
23. Трудно ли вам длительное время просидеть на стуле?
24. Боретесь ли вы за свои интересы, если кто-то поступает с вами несправедливо?
25. Смогли бы вы убить человека?
26. Сильно ли вам мешает косо висящая гардина или неровно настланная скатерть, настолько, что вам хочется немедленно устранить эти недостатки?
27. Испытывали ли вы в детстве страх, когда оставались одни в квартире?
28. Часто ли у вас без причины меняется настроение?
29. Всегда ли вы старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли вы можете разгневаться?
31. Можете ли вы быть бесшабашно веселым?
32. Можете ли вы иногда целиком проникнуться чувством радости?
33. Подходите ли вы для проведения увеселительных мероприятий?
34. Высказываете ли вы обычно людям свое откровенное мнение по тому или иному вопросу?
35. Влияет ли на вас вид крови?
36. Охотно ли вы занимаетесь деятельностью, связанной с большой ответственностью?
37. Склонны ли вы вступить за человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Выполняете ли вы кропотливую черную работу так же медленно и тщательно, как и любимое вами дело?
40. Являетесь ли вы общительным человеком?

41. Охотно ли вы декламировали в школе стихи?
42. Убегали ли вы ребенком из дома?
43. Тяжело ли вы воспринимаете жизнь?
44. Бывали ли у вас конфликты и неприятности, которые так изматывали вам нервы, что вы не выходили на работу?
45. Можно ли сказать, что вы при неудачах не теряете чувство юмора?
46. Сделаете ли вы первым шаг к примирению, если вас кто-то оскорбит?
47. Любите ли вы животных?
48. Уйдете ли вы с работы или из дому, если у вас там что-то не в порядке?
49. Мучают ли вас неопределенные мысли, что с вами или с вашими родственниками случится какое-нибудь несчастье?
50. Считаете ли вы, что настроение зависит от погоды?
51. Затруднит ли вас выступить на сцене перед большим количеством зрителей?
52. Можете ли вы выйти из себя и дать волю рукам, если вас кто-то умышленно грубо рассердит?
53. Много ли вы общаетесь?
54. Если вы будете чем-либо разочарованы, придете ли в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?
56. Упорно ли вы стремитесь к своей цели, даже если на пути встречается много препятствий?
57. Может ли вас так захватить кинофильм, что слезы выступят на глазах?
58. Трудно ли вам будет заснуть, если вы целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
59. Приходилось ли вам в школьные годы пользоваться подсказками или списывать у товарищей домашнее задание?
60. Трудно ли вам пойти ночью на кладбище?
61. Следите ли вы с большим вниманием, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
62. Приходилось ли вам лечь спать в хорошем настроении, а проснуться в удрученном и несколько часов оставаться в нем?
63. Можете ли вы с легкостью приспособиться к новой ситуации?
64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?
65. Часто ли вы смеетесь?
66. Можете ли вы быть приветливым с людьми, не открывая своего истинного отношения к ним?
67. Можно ли вас назвать оживленным и бойким человеком?
68. Сильно ли вы страдаете из-за несправедливости?
69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?
70. Есть ли у вас привычка проверять перед сном или перед тем, как уйти, выключен ли газ и свет, закрыта ли дверь?
71. Пугливы ли вы?
72. Бывает ли, что вы чувствуете себя на седьмом небе, хотя объективных причин для этого нет?
73. Охотно ли вы участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности, в театральном кружке?
74. Тянет ли вас иногда смотреть вдаль?
75. Смотрите ли вы на будущее пессимистически?
76. Может ли ваше настроение измениться от высочайшей радости до глубокой тоски за короткий период времени?
77. Легко ли поднимается ваше настроение в дружеской компании?
78. Переносите ли вы злость длительное время?
79. Сильно ли вы переживаете, если горе случилось у другого человека?

80. Была ли у вас в школе привычка переписывать лист в тетради, если вы поставили на него кляксу?
81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?
82. Часто ли вы видите страшные сны?
83. Возникала ли у вас мысль против воли броситься из окна, под приближающийся поезд?
84. Становитесь ли вы радостным в веселом окружении?
85. Легко ли вы можете отвлечься от обременительных вопросов и не думать о них?
86. Трудно ли вам сдерживать себя, если вы разозлитесь?
87. Предпочитаете ли вы молчать (да), или вы словоохотливы (нет)?
88. Могли бы вы, если пришлось бы участвовать в театральном представлении, с полным проникновением и перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

Обработка результатов методики акцентуации характера:

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

При истолковании исходят из рассмотрения всего профиля.

Предположения об акцентуации характера можно делать только тогда, когда сумма больше **12 баллов**.

Максимальный показатель по каждому типу акцентуации — **24 балла**.

Ключ к тесту акцентуации характера и быстрый переход к описанию:

1. Демонстративность «+»: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88. «-»: 51. Сумму ответов умножить на 2.
2. Застывание «+»: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81. «-»: 12, 46, 59. Сумму ответов умножить на 2.
3. Педантичность «+»: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83. «-»: 36. Сумму ответов умножить на 2.
4. Возбудимость «+»: 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86. Сумму ответов умножить на 3.
5. Гипертимность «+»: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77. Сумму ответов умножить на 3.
6. Дистимность «+»: 9, 21, 43, 75, 87. «-»: 31, 53, 65. Сумму ответов умножить на 3.
7. Тревожность «+»: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82. «-»: 5. Сумму ответов умножить на 3.
8. Экзальтированность «+»: 10, 32, 54, 76. Сумму ответов умножить на 6.
9. Эмотивность «+»: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79. «-»: 25. Сумму ответов умножить на 3.
10. Циклотимность «+»: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84. Сумму ответов умножить на 3.

Инструкция теста акцентуации характера по Леонгарду:

Вам предлагается ответить на 88 вопросов, касающихся различных сторон вашей личности.

Рядом с номером вопроса поставьте знак «+» (да), если согласны, или «-» (нет), если не согласны.

Отвечайте быстро, долго не задумывайтесь! Помните, что правильных и неправильных вопросов не существует, поэтому не стоит подыгрывать себе.

Индивидуальный план развития сотрудника

Ф. И. О. сотрудника:	
Место работы, должность:	
Ф.И.О. руководителя:	Утверждаю ____ п.п.____ (подпись)
Место работы, должность:	
Ф.И.О. начальника отдела управления персоналом	Согласовано _____ (подпись)

Приоритеты развития

Рекомендации куратора	Рекомендации по менеджеру по управлению персоналом	Другие качества, профессиональные навыки, которые нуждаются в развитии с Вашей точки зрения

Карта развития

План развития	Действия	Сроки	Отметка о выполнении
Развитие на рабочем месте			
Специальные задания (проекты)			
Обучение на опыте других			
Поиск обратной связи			
Самообучение			

Дата заполнения _____ Подпись сотрудника _____

