

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Дипломный проект студентки  
очного отделения 4 курса группы 92071311

**Апатенко Екатерины Юрьевны**

Научный руководитель  
к.псх.н., доцент  
**Ларина А.А.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	6
1.1. Основные понятия и содержание процесса набора персонала .....	6
1.2 Законодательные основы набора персонала.....	14
1.3 Современные технологии системы набора персонала.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОСМиБТ».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОСМиБТ».....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	36
2.3 Характеристика системы набора персонала .....	47
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДСИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОСМиБТ».....	59
3.1 Основные направления совершенствования набора персонала.....	59
3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Персонал организации является одним из самых важных ресурсов предприятия. От персонала, способного реализовать основные задачи производства зависит его эффективность.

В настоящее время вопросы первоочередными для бизнес-структур и персонал оказывает непосредственное воздействие не только на конечный результат деятельности предприятия, но также и на сам производственный процесс.

Степень разработанности темы. Различные аспекты управления персоналом освещены в работах отечественных и зарубежных учёных. Среди отечественных ученых вопросы управления персоналом и его подбора рассматривают: Беляцкий Н.П., Базаров Т.Ю., Верховин В.И., Виханский О.С., Дуракова И.Б., Еремин Б.Л., Спивак В.А., Кибанов А.Я, Лукичева Л.И., Федосеев В.Н., Ядов В.А., Мишурова И.В., Сербиновского Б.Ю, Егоршин А.Н., и другие авторы.

Среди зарубежных ученых теорию управления персоналом в своих работах рассматривали Тейлор Ф., Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г., МакГрегор Д. и другие ученые.

В целом, обзор литературы свидетельствует о том, что исследователи уделяли достаточное внимание изучению роли подбора достижения эффективного использования кадрового потенциала предприятия.

**Объект исследования:** общество с ограниченной ответственностью «ОСМиБТ» (ООО «ОСМиБТ»).

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе набора персонала.

**Цель исследования:** комплексное исследование системы персонала на промышленном предприятии и разработка проекта мероприятий по его совершенствованию.

**Задачи исследования:**

- провести теоретический анализ основ и современных набора персонала и его роль в повышении эффективности деятельности промышленного предприятия;

- изучить современные методы набора персонала;

- дать оценку организационно-экономической характеристике ООО «ОСМиБТ»;

- проанализировать систему набора персонала в ООО «ОСМиБТ»;

- разработать проект мероприятий по совершенствованию и повышению эффективности набора персонала в ООО «ОСМиБТ».

**Методологическую основу исследования проекта** составляют современные общенаучные подходы и методы: эмпирические методы (анализ локальных нормативных документов предприятия, методы опроса, метод проектирования, комплексный метод; методы анализа и синтеза, а также методы сравнения и обобщения, методы социально-экономического прогнозирования.

**Эмпирическую базу исследования** составили документы предприятия, а также результаты собственных исследований автора.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что результаты данного исследования могут быть использованы промышленным предприятием в совершенствовании процесса набора персонала.

**Апробация результатов** настоящего исследования проводилась в виде ознакомления менеджмента исследуемого предприятия с выводами и рекомендациями, полученными в процессе исследования.

**Структура** определена целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Основные понятия и содержание процесса набора персонала

В сложных и постоянно развивающихся условиях экономической ситуации в стране и на предприятиях, на рынке труда и в условиях безработицы принципиально важным является решение задачи максимального эффективного использования человеческого капитала персонала организации.

Формирование науки управления персоналом и профессионального набора персонала началось вместе с началом в мире промышленного производства, которое потребовало формирование рабочих и управленческих кадров, которые соответствовали бы уровню формированию рынка труда.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Теория управления персоналом подразделяется на три группы теории: классической теории, теории человеческих ресурсов и отношений [24].

По мнению Кибанова А.Я. «теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук [24].

По мнению Дементьевой А.Г и Соколова М.И. «значение процедуры набора и отбора персонала сложно переоценить для всей персоналом. Организации, способные привлекать и нанимать персонал, который имеет соответствующее образование и квалификацию, эффективно выполняет все свои функции и готов принимать на себя дополнительную ответственность, наиболее конкурентоспособны на рынке» [19, с. 50].

Набор персонала представляет собой процесс - комплекс непрерывных, последовательных мероприятий, направленных на своевременное удовлетворение количественных и качественных перспективных потребностей организации в персонале [22].

Набор персонала - один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя требования к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание конкурирующих фирм и др.)» [7].

Подбор работников и менеджеров, их расстановка управленческих задач, не имеющих стандартной, строго формализованной решения. Технология подбора персонала включает набор и отбор персонала.

Профессиональный отбор - выявление пригодности работы по определенной профессии или для занятия конкретного рабочего места [48, стр366].

Под подбором и расстановкой персонала распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой другой [24].

Задачи набора персонала в организации:

-создание необходимого резерва кандидатов на вакантные по штатному расписанию;

-отбор подходящих кандидатов;

-найм кандидата на работу.

Подбор персонала преследует цели: формирование профессионального роста каждого работника.

Подбор персонала базируется на следующих принципах:

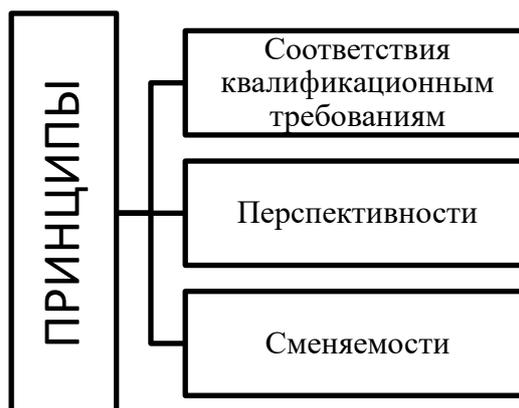


Рис.1.1 Принципы подбора персонала

Принцип соответствия квалификационным требованиям, деловым и нравственным качествам;

Принцип перспективности работы с продолжительности периода, возможности изменения профессии, состояния здоровья;

Принцип сменяемости – внутриорганизационные перемещения в системе разделения труда.

Набор персонала осуществляется тогда, когда необходимость и потребность в персонале определенной профессии или должности с соответствующей квалификацией.

Потребность является результатом планирования формирования нового штатного расписания или текучести кадров.

Организация должна найти такого работника, который требованиям, определяемым посредством анализа содержания работы или должности:

- специальными знаниями;
- квалификацией (уровень знаний, умений, профессиональных и опыта работы работника);
- соответствие профессиональному стандарту (характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления вида профессиональной деятельности).
- практическими навыками;

- определенные способности и опыт работы;
- степень ответственности за подчиненных, оборудование, ресурсы;
- степень требуемых физических усилий;
- степень влияния вредных и опасных факторов и условий труда;
- место работы, а в случае, когда работник принимается филиале, представительстве или ином обособленном структурном организации, расположенном в другой местности, - место работы с обособленного структурного подразделения и его местонахождения;
- условия, определяющие характер работы (подвижной, др.);
- условия труда на рабочем месте;
- продолжительность рабочей смены;
- режим рабочего времени и времени отдыха;
- режим работы, сменный характер работы;
- характер взаимодействий с руководителем и другими сотрудниками;
- степень свободы при решении производственных задач.

Поэтому кадровая работа с персоналом кандидатов, сбор, сбор и обработку кадровой информации о них, выбор кандидата, условия найма, подписание контракта (наем) и вступление в должность (начало работы).

В качестве этапов процесса подбора персонала выделяются: планирование подбора, набор, отбор, выбор, найм и последующая оценка.

Результативность, эффективность набора персонала в многом определяется отношением к нему со стороны управляющего функционирует ли система набора персонала в режиме «пожарной команды» работу заложены принципы планомерного, обоснованного, комплексного удовлетворения потребностей организации в дополнительном персонале.

В связи с чем, в качестве начального этапа является набора персонала - планирование количественных и качественных, текущих и потребностей организации в персонале, а также планирование процедуры удовлетворения этих потребностей.

В качестве завершающего является этап работника (испытательный срок), так как в течение этого периода также проводится оценка работника (практических навыков, освоения функций и т.п.) и только завершение испытательного срока может служить подтверждением эффективности функционирования системы набора персонала.

Отбор понимается как комплексная оценка деловых и качеств соискателей с целью определения соответствия их требованиям вакантной должности.

Соискатель - человек, претендующий на вакантную изъявивший желание принять участие в процедуре отбора на вакантную проявивший интерес к предложенной управляющим субъектом вакансии.

Выбор - процесс определения из общего числа кандидатов, профессиональные и личностные качества соответствуют вакантной должности, наиболее подходящего к этой должности.

Под наймом понимается форма экономических отношений работодателем и работником, означающая передачу работником рабочей силы во временное пользование работодателю в обмен на заработную плату.

Этапы набора персонала:

1. Определение потребности в персонале.
2. Определится с тем, кто и в каком объеме будет проводить поиску и подбору персонала.
3. Формирование заявки по набору персонала и основных требований к вакансии.
4. Определение источников и методов поиска и подбора персонала и их использование в работе.
5. Формирование «длинного списка кандидатов», основе полученных резюме и телефонных интервью.
6. Приглашение отобранных соискателей на интервью. Проведение интервью. Оценка соискателей.

7. Формирование «короткого списка» – финальных соискателей. Получение отзывов и рекомендаций о соискателях. Предложение отобранному соискателю.

8. Выход соискателя на работу. Адаптация нового должности и компании.

Очевидная сложность, многоаспектность подбора объекта предопределила существование различных подходов к его пониманию и проведению на практике.

В результате анализа описанных в научной литературе удалось выделить следующие:

1. Структурный подход, который рассматривает подбор совокупность составляющих, находящихся в определенных связях, другими составляющими, занимающими определенное место в целом;

2. Функциональный, который рассматривает определение подбора персонала в управлении персоналом и в организации в целом, а изучении функций отдельных составляющих подбора персонала;

3. Институциональный, который рассматривает подбор процесс столкновения и согласования интересов различных субъектов (институтов).

4. Системный подход, который рассматривает подбор методологическое выражение принципа системности и основ общей систем, а также как общенаучную методологию качественного моделирования различных объектов и процессов.

Ключевым принципом системного подхода в подборе выступает понимание объекта исследования как системы, то есть во всей составляющих ее компонентов, связей и отношений, включая отношения с средой.

Функция системы подбора персонала определена как удовлетворение количественных и качественных, текущих и перспективных организации в персонале.

Цель системы подбора персонала в организациях - выбор профессиональные и личностные качества которого соответствуют

требованиям вакантной должности в соответствии с квалификационными характеристиками.

Цель в системе подбора персонала многоуровневая системы управления персоналом, включая в нее множество целевых конкретизируемых уникальным для каждой вакансии описанием которым в каждой конкретной ситуации должна стремиться система, характерными для каждой из стадий подбора.

Задачи системы подбора персонала могут быть различными и в зависимости от внешних и внутренних факторов организации.

Основная задача системы подбора персонала заключается в проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к работе, а с другой стороны - принять во внимание личностные качества работников [22].

Таким образом, подбор персонала как система совокупность элементов (целевой подсистемы, подсистемы философии подбора, управляемой подсистем, а также методов управляющего воздействия) взаимодействующих между собой в процессе функционирования, с целью удовлетворения потребности организации в дополнительном персонале.

Преимущества системного подхода к исследованию и любого объекта очевидны. Системный подход позволяет представить как единое целое совокупность компонентов, изучить каждый из них, понять его роль в системе подбора персоналом в целом. Знание структуры отдельных компонентов системы подбора персонала, а также связей и отношений их в системе позволяет получить представление о системе в целом понять механизм ее функционирования оценить возможности и последствия на систему внешней среды. Управляющий субъект получает оценить эффективность системы в целом, выработать методы функционированием и развитием системы.

Показатели, влияющие на подбор персонала:

-уровень квалификации - соответствует, не соответствует, но имеет опыт работы, навыки, чтобы соответствовать;

-деловые качества – выполняет должностные выполняет многие должностные обязанности; не выполняет некоторые обязанности;

-работоспособность – проявляет в труде самоотверженность; достаточно трудолюбив и инициативен; трудолюбив, но инициативен; трудолюбив, но работает безинициативно; трудолюбив и недостаточно трудолюбив;

-качество выполняемой работы – работа не требует соответствует требованиям; работа соответствует стандартам, но требуются доработки; работа не соответствует стандартам, требуются серьезные доработки;

-стиль и методы работы - работает над недостаточно работает над совершенствованием; работник самокритичен и совершенствует работу;

-аналитические способности – отсутствуют способности анализ в пределах функций; анализирует и может делать выводы;

-участие в инновационной деятельности – работник не интерес; принимает участие; не принимает участие;

дисциплинированность – систематические нарушения дисциплины; иногда допускает нарушение дисциплины; дисциплинирован;

-психологическая совместимость – не совместим с совместим; совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений.

Таким образом, подбор персонала является элементом персоналом и эффективности деятельности организации.

Набор персонала можно рассматривать как являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров организации персонала — это основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску персонала.

Подлинным капиталом в наше время становится творческий потенциал коллектива. Набор сотрудников — задача не менее важная и пополнение финансовых активов.

Результат набора персонала для любой организации финансовых результатах организации и эффективности ее деятельности, а также имиджа.

## 1.2 Законодательные основы набора персонала

Законодательные основы набора персонала действующем трудовом законодательстве Российской Федерации.

Согласно ст. 1 Трудового Кодекса Российской Федерации задачей трудового законодательства является создание необходимых условий сторон трудовых отношений, интересов государства, а также регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними по:

организации труда и управлению трудом;

трудоустройству у данного работодателя;

подготовке и дополнительному профессиональному работников непосредственно у данного работодателя;

социальному партнерству, ведению коллективных заключению коллективных договоров и соглашений между работодателем и участием работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства;

материальной ответственности работодателей и труда;

государственному контролю и профсоюзному соблюдением трудового законодательства;

разрешению трудовых споров и конфликтов;

обязательному социальному страхованию [3].

Регулирование трудовых отношений и иных связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами осуществляется:

трудовым законодательством (включая законодательство труда), состоящим из Трудового Кодекса, иных федеральных законов субъектов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права;

иными нормативными правовыми актами, содержащими трудового права:

указами Президента Российской Федерации;

постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов власти;

нормативными правовыми актами органов исполнительной Российской Федерации;

нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Трудовые отношения и иные непосредственно отношения регулируются также коллективными договорами, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Нормы трудового права, содержащиеся в иных должны соответствовать Трудовому Кодексу.

Основные принципы правового регулирования трудовых отношений и иных связанных с ними отношений, которыми руководствоваться в организации при наборе персонала:

-свобода труда, включая право на труд, который выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими к труду, выбирать профессию и род деятельности;

-запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда;

-обеспечение права каждого работника на в том труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;

-равенство прав и возможностей работников;

-обеспечение права каждого работника на размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей существование для него самого и его семьи, и не ниже минимального размера оплаты труда;

-обеспечение равенства возможностей работников дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, стажа работы по специальности, а также на подготовку и дополнительное образование;

-обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов;

-обеспечение права работников на участие в управлении в предусмотренных законом формах;

-сочетание государственного и договорного регулирования отношений;

-социальное партнерство;

-обязательность возмещения вреда, причиненного работнику исполнением им трудовых обязанностей;

-установление государственных гарантий по обеспечению работников и работодателей;

-обеспечение права каждого на защиту государством его прав и свобод, включая судебную защиту;

-обеспечение права на разрешение индивидуальных и трудовых споров, а также права на забастовку;

-обязанность сторон трудового договора соблюдать заключенного договора;

-обеспечение права представителей профессиональных осуществлять профсоюзный контроль за соблюдением трудового законодательства;

-обеспечение права работников на защиту своего достоинства трудовой деятельности;

-обеспечение права на обязательное социальное работников [3].

В ходе набора персонала с кандидатом на вакантную определенной профессии или должности заключаются трудовые отношения.

Трудовые отношения возникают между работником и на основании трудового договора, который должен заключаться в Трудовым Кодексом:

избрания на должность;

избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности;

назначения на должность или утверждения в должности;

направления на работу уполномоченными в федеральным законом органами в счет установленной квоты;

судебного решения о заключении трудового договора;

признания отношений, связанных с использованием возникших на основании гражданско-правового договора, трудовыми отношениями;

фактического допущения работника к работе с поручению работодателя, когда трудовой договор не был надлежащим оформлен.

Сторонами трудовых отношений являются работник и работодатель.

Работник - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем.

Работодатель - физическое лицо либо юридическое лицо вступившее в трудовые отношения с работником [3].

Основные права и обязанности работника и работодателя ст. 21 и 22 Трудового Кодекса.

В ходе процесса набора персонала работодатель заключении с кандидатом на должность трудового договора. Согласно ст. 56 ТК «трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего распорядка, действующие у данного работодателя Сторонами договора являются работодатель и работник.

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия:

- об уточнении места работы и о рабочем месте;
- об испытании;
- о неразглашении охраняемой законом тайны служебной, коммерческой и иной);

- об обязанности работника отработать после обучения установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя;
- о видах и об условиях дополнительного страхования работника;
- об улучшении социально-бытовых условий работника семьи;
- о дополнительном негосударственном пенсионном работника.

Трудовые договоры могут заключаться:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет [3].

Трудовое законодательство регулирует отношения по и обеспечивает его законность.

Таким образом, набор персонала играет большую роль управления персоналом и эффективной работе предприятия.

### **1.3 Современные технологии системы набора персонала**

Технологии системы набора персонала позволяют промышленное предприятие квалифицированным персоналом.

К современным и распространенным технологиям системы персонала относятся: внутренний поиск сотрудников; занятости населения; средства массовой информации; помощь кадрового агентства; заведениях.

Внутренний поиск. Цель данного метода набора обычно сотрудников на вакантные должности среднего и высшего звена.

В этом случае руководители назначают на свободные работающие в компании людей. Преимущества: отсутствие способствует росту лояльности к организации, кандидаты не нуждаются в интеграции Недостатки: ограниченный выбор претендентов, отсутствие возможности привлечения свежих сил, поощряет укрепление местничества начальников подразделений. При поиске кандидатов внутри организации ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, укреплению

авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию.

Подбор с помощью сотрудников. Служба персонала к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться кандидатами среди своих родственников и знакомых. Некоторые организации в ответственной рекрутинговых услуг" сотрудника после истечения 3–6-месячного срока работы принятого по его рекомендации кандидата [46].

Метод подбора персонала «Помощь работников». Цель данного метода подбора персонала – подбор сотрудников на рядовые неквалифицированного персонала (рабочих). Достоинства метода: высокая Недостатки метода: невозможность использования при приеме на работу профессиональных кадров.

Метод подбора персонала «Средства массовой подбора персонала - использование медийного пространства, которое максимальный «охват» возможных претендентов, и имеет относительно малые финансовые издержки.

Преимущество данного метода – широкий охват относительно низких первоначальных издержках.

Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Модель работы электронным рекрутментом, достаточно проста – они помещают на своей интернетовской странице объявления компаний, ищущих кандидатов, и занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются данных компании оплачивается. На российских сайтах аналогичного разрешён бесплатный поиск кандидатов, а сайты существуют за счёт так называемых «баннеров».

Недостатки – объявления в средствах массовой привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых требуемыми характеристиками и трудоемкости заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие.

Метод набора персонала с помощью кадрового персонала – использование специализированных кадровых агентств.

Кадровые агентства обеспечивают достаточно кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки ограничивающим широкое применение данного метода, который руководителей и специалистов [31].

Метод набора персонала «Самоинициативные» подбора персонала – выявление инициативных претендентов на вакантную Сотрудники отделов кадров нередко сталкиваются с такой ситуацией и такими Чаще всего это кандидаты, которые, предлагают себя, не претендуя на какую-то должность [31].

Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Вероятность сотрудника таким методом очень низка – вряд ли желание времени совпадет с необходимостью организации в новом сотруднике.

Недостаток - случайный выбор и мала вероятность «заполучить» ценного сотрудника.

Метод подбора персонала «Поиск в учебных подбора персонала – обеспечивает приток в компанию «свежих» кадров, желающих работать.

В последние годы в крупных городах и крупных также ярмарки вакансий для студентов всех вузов, куда приглашаются работодателей. Оба эти метода являются очень результативными для привлечения типа кандидатов – молодых специалистов.

Например, в крупном горно-металлургическом «Металлоинвест» действуют следующие программы набора персонала из числа молодых специалистов:

1. Программы для студентов: именные стипендии студентов; уникальная система обучения, которая совмещает получение теоретических знаний с практическими занятиями, направленными на профессионалов.

2. Система стажировок для выпускников в области финансы, бухгалтерия, информационные технологии, продажи и закупки, персоналом, производство).

3. Летние практики с организацией проживания и питания.

4. Специальная программа поддержки «Молодой рамках которой компания компенсирует расходы на переезд специалиста работы, помогает с трудоустройством членов его семьи, а также на протяжении компенсирует расходы, связанные с наймом жилья [49].

Метод набора персонала по заявке в (муниципальную) занятости населения. Цель подбора персонала – получить предварительно персонал. Задачей государственной службы занятости является снижение социальной напряженности и помощь «безработным» в поиске места трудоустройства.

Организации, занятые поиском сотрудников, имеют данные: центрами занятости. Использование государственных центров возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных данных метод не обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные населения, не имеющие необходимой квалификации.

Агентства по поиску руководителей.

Особой разновидностью деятельности по набору персонала по поиску руководителей является поиск кандидатов на должности ключевых специалистов, играющих особую роль в организации. Поиском на такие позиции занимаются специализированные компании руководителей (executive search firms). Особенность деятельности компаний руководителей: необходимость тщательного изучения компании-заказчика по подбору и детального определения требования к кандидату, а также специального поиска кандидата [48].

Таким образом, были рассмотрены основные персонала.

Инструментами методов набора персонала являются тесты, собеседование с кандидатом, ассесмент, информация о кандидате (табл.1.1).

Таблица 1.1

## Инструментарий набора персонала

Инструменты подбора персонала	
Тесты	Тесты на интеллигентность
	Тесты на оценку личности
	Практические на способность к работе
Собеседование с кандидатом	Анализ первого впечатления
	Анализ возможностей для успеха
	Анализ социально-психологических отношений
Ассесмент – техника подбора управленческой элиты	Работа в лабораторных условиях
	Анализ отношений стресса
	Оценка со стороны опытных менеджеров
Информация о кандидатах	Анализ информации
	Анализ биографии
	Анализ обоснования данной должности
	Профессиональный опросник
	Анализ фотографии
	Анализ рекомендаций

Ассесмент – техника подбора управленческой тестовая технология, в процессе которой проверяются или оцениваются четко качества кандидатов через отдельные или групповые требования берутся из должностных обязанностей или профиля требований к должности, также профессиограмме [8].

АС - метод принадлежит к одним из самых подбора персонала и в основном он применяется при выборе кандидатов на должности. При АС-методе применяются неситуационные упражнения: биографическое интервью.

Ситуационные упражнения: практические примеры; групповые дискуссии; конструкционные упражнения, ролевые управленческой элиты персонала в структуре метода Assessmebt – Genter (АС)

При АС-методе проверяются следующие решения:

Способность принимать решения;

Поведение в стрессовых ситуациях;

Возможность иметь успех, отстаивать свою точку зрения;

Инициативность;

Творческий потенциал;

Гибкость [8];

Сопоставимость и кандидатов достигается с помощью профиль-метода.

Профиль-метод заключается в том, представить через нормированное число качеств.

В механизме подбора персонала следующим образом:

1. Профиль профессии или должности - количественных и качественных требований к должности.

2. Оценка профиля кандидатов на основе профиля.

3. Сравнительный анализ кандидатов при методов.

Для составления профессиограммы профессиографии - технологии изучения требований профессии к личностным психофизиологическим характеристикам, социально- психологическим задаткам способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и здоровья человека.

Применяют следующие виды профессиографии: коррекционная, диагностическая и формирующая

Информационная профессиография – перечень описательных требований, к работе, профессии или должности.

Коррекционная профессиография - перечень требований к безопасности труда, опасных и вредных факторов и условий труда.

Диагностическая профессиография - перечень профессиональной психодиагностики, требований технических, психологических, психофизиологических и социально- психологических отдельных этапов.

Формирующая профессиография - перечень профессиональному обучению[54].

Основой подбора персонала является следующий приобретения персонала или профессиограмма:

Название профессии или должности в соответствии с ЕТКС;

- уровень профессиональных (базовых) навыков;
- трудовые и функциональные обязанности;
- требования к уровню знаний, практических повышения квалификации;
- права и ответственность, особые полномочия;
- уровень материальной ответственности;
- уровень допуска к коммерческой тайне, к сотрудникам и ответственность за ее разглашение;
- функциональные связи и отношения с сотрудниками;
- психофизиологические требования профессии к работнику;
- условия труда;

Типовая структура профессиограммы деятельности и ее места в организации:

1. Описательные характеристики деятельности.

1.1. Параметрическое описание (целостное): статус организации; структура организации; цели и задачи организации; деятельности, осуществляемые работниками организации; принципы и нормы, организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам): применяемые труда; рабочее место; основные элементы деятельности (действия, операции); ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

1.3. Функциональное описание: последовательность действий, "технология" деятельности; режим труда и отдыха; с. взаимодействия и коммуникативные сети.

2. Количественная оценка элементов деятельности: задания, их описание; количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

3. Психограмма: требования, предъявляемые исполнителю; профессионально важные качества исполнителя.

В методах подбора персонала используются:

Инструменты сравнительной оценки законодательством:

избрания на должность - трудовые отношения договора в результате избрания на должность возникают, если избрание на должность выполнение работником определенной трудовой функции;

избрания по конкурсу на замещение трудовые отношения на основании трудового договора в результате избрания по конкурсу на соответствующей должности возникают, если трудовым нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, или уставом (положением) организации определены перечень должностей, подлежащих конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности.;

назначения на должность или утверждения в отношении возникают на основании трудового договора в результате назначения на утверждения в должности в случаях, предусмотренных трудовым иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, (положением) организации.;

направления на работу уполномоченными в федеральным законом органами в счет установленной квоты [ТК].

Набор персонала - действия организации по кандидатов, отвечающих необходимым требованиям вакантного рабочего формирование резерва кандидатов для отбора персонала и последующего найма персонала.

Основное назначение набора - создание которого в дальнейшем организация производится отбор кандидата, максимально требованиям должности (профессии) или рабочего места.

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

К факторам внешней среды относят такие показатели, как:

- законодательные ограничения. Государством минимальные требования к работодателю, которых он должен привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по национальному, религиозному

признакам; установление квоты рабочих мест для людей с способностями, молодежи, иностранной рабочей силы);

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

- месторасположение организации, от региона желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы;

- наличие образовательных профиля.

К факторам внутренней среды, влияющей относятся:

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

- деловой имидж организации, насколько она как место работы;

- уровень оплаты труда;

- условия труда;

- уровень социальной защищенности;

- трудовые гарантии.

Таким образом, набор персонала является главной службы предприятия.

Методы подбора персонала заключается не штата, но и в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих кадровом потенциале.

От методов подбора и расстановки кадров в торговли, управления во многом зависит эффективность работы организации.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОСМиБТ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОСМиБТ»

ООО «ОСМиБТ» является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

ООО «ОСМиБТ» находится в г. Старый Оскол (Белгородская область) и является одним из ведущих предприятий России по производству керамической плитки, изделий из санкерамики и керамического кирпича. Предприятие начало свою деятельность на рынке строительных материалов в 1991 году и первой продукцией был облицовочный начато производство керамической плитки, в 1994 году начался выпуск санитарной керамики.

Согласно регистрационным документам полное фирменное наименование юридического лица: Общество ответственностью «Объединение строительных материалов и бытовой техники». Сокращенное фирменное наименование: ООО «ОСМиБТ».

Место нахождения государственной регистрации ООО «ОСМиБТ». Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, проспект Metallургов, 200, стр. 2. ИНН: 3128037345. ОГРН: 1023102357508.

ООО «ОСМиБТ» внесено в единый юридических лиц сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном органе пенсионного фонда российской федерации государственный реестр юридических лиц сведений о регистрации юридического страхователя в территориальном фонде обязательного медицинского страхования.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание участников Общества;
- генеральный директор (единоличный Общества).

Единоличный исполнительный орган ООО «ОСМиБТ» – генеральный директор, который действует на основании целях осуществления текущего руководства деятельностью.

Уставный капитал Общества составляет 540 021 700 (Пятьсот сорок миллионов двадцать одна тысяча семьсот) имущества предприятия на 1997 год).

Участники общества обладают долями стоимостью и размера уставного капитала:

-доля компании с ограниченной ответственностью ДАЛМЕРС СЕРВИСИЗ ЛИМИТЕД составляет 324 907 000 (Триста четыре миллиона девятьсот семь тысяч) рублей 00 копеек, т.е. 60,1655 % Общества;

-доля АО «Оскольский электрометаллургический комбинат» составляет 215 112 548 (Двести пятнадцать миллионов сто двенадцать тысяч пятьсот сорок восемь) рублей 85 копеек, т.е. 39,8341 % Общества;

-доля ООО «Эффективные инвестиции» составляет 2 151 (Две тысячи сто пятьдесят один) рубль 15 копеек, т.е. 0,0004 % уставного капитала Общества.

Участники Общества обязаны по решению участников вносить вклады в имущество Общества в порядке, установленном действующим законодательством и на основании решения Общего Общества. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными обязательственные права по отношению к Обществу.

Общество может создавать в установленном порядке резервный фонд в размере 15 % Уставного капитала Общества, т.е. 81 003 255 руб. Формирование резервного фонда осуществляется отчислений от чистой прибыли в размере 5 % до достижения им установленного размера.

Исходя из структуры уставного капитала ООО «ОСМиБТ» является зависимым хозяйственным обществом по отношению которое имеет двадцать процентов уставного капитала общества с ограниченной ответственностью. Между АО «ОЭМК» и ООО «ОСМиБТ» операции между

связанными сторонами по продаже продукции, , основных средств и других активов, предоставление имущества в аренду.

Доля АО «ОЭМК» в уставном капитале ООО «ОСМиБТ», %:  
Основной вид деятельности ООО «ОСМиБТ» - строительных материалов и бытовой техники, организация производства различных видов товаров народного потребления, оптовая торговля.

Виды деятельности ООО «ОСМиБТ»- санфаянсовых изделий, добыча полезных ископаемых, оптовая и розничная торговля и другие виды деятельности.

ООО «ОСМиБТ» - крупнейший в Центрально-Черноземном регионе производитель керамического кирпича и включает в себя цех по производству керамического кирпича, в состав которого производственные линии мощностью 80 млн. штук в год и 30 млн.штук в год, цех по изготовлению санитарных керамических изделий, тыс. штук в год и цех по производству плитки облицовочной, который в настоящий момент находится в стадии реконструкции.

В 1994 году были запущены первые производственные по производству санитарных керамических изделий. На итальянских завода производится одна из самых качественных санитарных богатейших глин юга России и ближнего зарубежья.

Предприятие в 1997-м и 1998-м годах на Всероссийском лучших строительных организаций (предприятий стройиндустрии) вошло лучших хозяйствующих субъектов, а в 1999-м и 2000-м годах работа получила самую высокую оценку и Диплом 1 степени.

При производстве санитарных керамических изделий метод шликерного литья на современных механизированных использованием передовой итальянской технологии.

Уникальные технологии, используемые при модели унитадов - компактов с душевым сливом - высоко востребованной на Высокий

показатель белизны глазури, ее высокая химическая и достигается путём использования высококачественного импортного (Голландия, США).

В 2009 году завод освоил выпуск санкерамики с Уникальная рецептура глазури позволяет производить обжиг одновременно красный, синий, зеленый, черный и белый.

Цветовая гамма изделий производства ООО «ОСМиБТ» насыщенностью цвета и красотой оттенков, что позволяет использовать их в самых современных и оригинальных интерьерах.

Продукция, производимая ООО «ОСМиБТ», собственным техническим условиям, имеющим более высокие требования, чем ГОСТ15167-93, все изделия проходят жесткий контроль качества, отличаются прочностью, продуманностью дизайна и конструкции.

Санфаянсовая продукция ООО «ОСМиБТ» потребителями и пользуется заслуженным спросом на рынке.

География поставок - вся Россия, страны СНГ и показателями объема производства на предприятии служат валовая и товарная продукция.

Валовая продукция предприятия отражает произведенной продукции и выполненных работ, услуг включая незавершенное производство.

Товарная продукция предприятия отражает стоимость готовой к реализации и отличается от валовой тем, что в нее не включают незавершенного производства и внутрихозяйственный оборот.

Реализованная продукция отражает стоимость продукции, реализована на основании отгрузочных и платежных документов.

Анализ показателей производства за 2016-2014 г.г. показал, что отмечается рост следующих показателей:

- стоимость валовой продукции -107,4 %;
- стоимость продукции -107,1%;
- выручка продукции - 103,9 %;
- себестоимость продукции - 101,9%;
- рентабельность продаж-15,2 п.п;

Стоимость основных производственных фондов млн. руб. за анализируемый период 2016-2014 г.г за счет начисления отчислений.

Показателем использования основных предприятия является фондоотдача, которая определяется как отношение производственные фонды и показывает отдачу в виде выручки на 1 рубль основных фондов.

Анализ фондоотдачи за 2016-2014 г.г. показывает который произошел за счет роста выручки от реализации и снижения стоимости фондов.

Производительность труда за период 2016-2014 г.г. за счет роста выручки от реализации.

Рентабельность продаж в 2016 году 34,4% чистой прибыли на 1 рубль выручки.

Анализ рентабельности продаж показывает уровень прибыльности деятельности.

Рентабельность производства в 2016 году получено 52,6 копейки чистой прибыли на рубль себестоимости.

Анализ показывает, что отмечается рост (103,9%), производительности труда (112,6%) за счет роста объема производства кирпича и изделий, а также роста цен на производимую продукцию.

Таким образом, ООО «ОСМиБТ» является современным по производству строительных материалов и бытовой техники, проводит эффективную социальную и кадровую политику.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии**

Система управления персоналом в ООО «ОСМиБТ» представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, кадрами.

Система управления персоналом в ООО «ОСМиБТ» общий процесс системы менеджмента качества предприятия.

Структура управления ООО «ОСМиБТ» представлена в приложении 1.

Генеральному директору ООО «ОСМиБТ» инженер, помощник генерального директора, главный бухгалтер.

ООО «ОСМиБТ» имеет следующие цеха: цех санитарно-керамических изделий, автотранспортный цех, карьер управления цеха керамического кирпича, цеха автотранспортного цеха, качества, отдела материально-технического снабжения, отдела сбыта ООО «ОСМиБТ» представлена в приложении 2.

Штатное расписание используется не только для оплаты труда, но и для закрепления структуры управления обществом; численности работников, в том числе в профессионально-квалификационном административно-управленческими расходами, как основание для увеличения объема работ и выплат стимулирующего характера.

Основная цель системы управления персоналом ООО «ОСМиБТ» - обеспечение качественного и рационального организация и осуществление трудовой деятельности, развитие персонала для эффективности и конкурентоспособности торговой фирмы.

Предприятие по возрастному признаку образом: до 30 лет численность составляет 506 человек, что составляет 46,8%; 400 человек, что составляет 36,9% и свыше 50 лет до 60 лет составляет 176 человек, (табл. 2.4).

Молодые работники до 30 лет составляют текучестью рабочих в связи с большой интенсивностью труда, вредными и которые могут выдержать только молодые работники.

Анализ сведений об общем стаже работы работников, работников работают менее 1 года, 13,0% работают от 1 года до 3 лет, от 3 до 5 лет, 31,4% работают от 5 до 10 лет, 19,4 % работают от 10 до 15 лет лет работают 14,9% работников предприятия.

Анализ сведений об общем стаже работы показал, что 14,9% работников удовлетворены условиям работы, отражают корпоративной культуре организации и преданность компании.

Анализ стажа работы в направлении «ОСМиБТ» участке работы показал, что около половины работников (49,3%) имеют в данном направлении стаж работы и обеспечивают высокую производительность труда.

В теории менеджмента в систему управления следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение набора, отбор, найм, адаптация, обучение, нормирование труда.

Это лишь неполный перечень используемых он позволяет представить диапазон работы с персоналом. Все элементы персонала в ООО «ОСМиБТ» условно можно разделить на три блока:

1) технологии формирования персонала, к которым планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, иногда сюда включают адаптацию работников;

2) технологии развития персонала, объединяющие формирование кадрового резерва;

3) технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Проанализируем систему управления объекте ООО «ОСМиБТ».

Оценка элементов системы управления персоналом ООО «ОСМиБТ» проведена экспертным путем на основе анализа персонала, развития персонала и технологии рационального использования.

Анализ оценки элементов системы управления персоналом в ООО «ОСМиБТ» показал, что средний балл 2013 году составляет 3,69.

Технологии формирования персонала на предприятии оцениваются на уровне среднего балла – 4,0, что характеризует формирование персонала, которая сложилась за более чем 20 лет. Наиболее хорошо по кадровому планированию и определению потребности в найме, вместе с подразделениями предприятия. Высвобождение работников на работе оценивается, как удовлетворительными.

Удовлетворительно оцениваются управления персоналом: высвобождение, адаптация работников, построения нормирование контроль за трудовой функцией работников, которые являются совершенствования системы управления персоналом.

Таблица 2.5

## Оценка элементов системы управления персоналом

Элементы системы	Оценочные баллы					
	0	1	2	3	4	5
Блок 1. Технологии формирования персонала						
Кадровое планирование						5
Определение потребности в найме						5
Набор работников					4	
Процедура найма					4	
Высвобождение				3		
Средний балл- 4,0						
Блок 2. Технологии развития персонала						
Обучение, повышение квалификации					4	
Построение карьеры				3		
Формирование кадрового резерва					4	
Средний балл- 3,67						
Блок 3. Технологии рационального использования персонала						
Нормирование труда работников				3		
Контроль за трудовой функцией				3		
Средний балл- 3,25						

Обучение, повышение квалификации в оценивается как хорошее и осуществляется в соответствии со следующими положениями:

-Положение об оплате повышением квалификации кадров; переподготовке и повышении квалификации персонала;

Целью Положения о профессиональной персонала является организация подготовки и персонала для производства качественной продукции и удовлетворения требований и заинтересованных сторон.

Анализ профессиональной подготовки, квалификации персонала выявил следующие уровни подготовки:

-подготовка новых рабочих - первоначальное освоения новой профессии высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также изъявивших желание сменить профессию с учетом потребности производства;

-обучение рабочих второй профессии - профессию, для получения новой (смежной) профессии;

-производственно – экономические курсы - повышения знаний, умений и навыков персонала до уровня, необходимого для ими работы, или присвоения более высокого квалификационного разряда профессии;

- курсы целевого назначения (КЦН) - новой техники, современных технологических процессов, новых видов оборудования, продукции, средств механизации и автоматизации технологических организации и экономики производства, системы менеджмента качества продукции, охраны труда и промышленной безопасности;

- курсы бригадиров - обучение рабочих с целью знаний по вопросам организации труда, повышения эффективности производства и качества продукции. Трудового кодекса РФ и психологии, управления бригадой.

-повышение квалификации руководителей и учебных центрах на курсах повышения квалификации, семинарах, на факультетах, повышения квалификации при ВУЗах РФ.

- групповая подготовка – обучение, при котором проводятся в группе, а производственное обучение – на рабочем месте под руководством инструктора производственного обучения;

- индивидуальная подготовка – обучение без отрыва от производства, когда обучаемый изучает курс теоретической путем получения консультаций у консультанта теоретического обучения, а осуществляется индивидуально на рабочем месте под руководством обучения - высококвалифицированного рабочего, не освобожденного от основной работы.

Этапы выполнения процесса «Подготовка и персонала» в ООО «ОСМиБТ»:

1. Определение потребности в обучении.
2. Прием заявок на подготовку и повышение подготовки и повышения квалификации персонала.
3. Организация обучения (повышение квалификации).

4. Обучение (повышение квалификации) персонала.

5. Документирование данных по результатам квалификации) персонала.

6. Оценка результативности обучения (повышения выполнения процесса «Подготовка и повышение квалификации персонала», включающий в себя ответственных за исполнение подпроцесса, «вход» и «выход» подпроцессов.

Потребность в подготовке персонала на ООО «ОСМиБТ» определяет руководитель структурного подразделения уровня квалификации (подготовки) персонала, необходимого для деятельности данным подразделением и периодичности прохождения. Необходимый уровень квалификации (подготовки) персонала определяется должностных инструкций и ЕТКС.

Периодичность обучения персонала должна быть не реже 1 раза в 5 лет.

Ежегодно, до 15 июля текущего года, инженеру по техническому обучению заявку на подготовку и повышение квалификации персонала данного подразделения.

Обучение персонала Объединения двусторонних договоров, заключенных между УЦ и Объединением.

Цеховой организатор производственно-технического обучения заключает соглашение об организации обучения с инструктором производственного обучения и консультантом теоретического обучения, согласовывает с начальником принадлежности и передает его ведущему инженеру по техническому обучению отдела персонала.

Направление работников структурных учебных центрах с отрывом от производства осуществляется распоряжением начальника структурного подразделения (по принадлежности) и заявки на обучение, которая оформляется цеховым организатором обучения.

При проведении индивидуальной теоретического обучения для индивидуальных консультаций, предусмотренной учебной программой, ведется преподавателем (консультантом) в Учет производственного обучения ведется инструктором в карточке учета производственного обучения.

После проведения обучения персонал экзамен (аттестацию, зачет) с целью определения соответствия полученных программ обучения и требованиям квалификационных характеристик.

Документы, используемые в процессе заявки на обучение (повышение квалификации);

-годовой план обучения (повышения квалификации);

-копия протокола заседания квалификационной комиссии;

-учетная карточка производственно – экономического и общеобразовательного обучения кадров.

Система оплаты труда и мотивации персонала элемент системы управления персоналом.

Система оплаты труда и мотивации персонала ООО «ОСМиБТ» направлена на обеспечение стабильного гарантированного производственных и коммерческих подразделений и отражена в Положении по оплате труда и премировании.

Цель системы оплаты труда состоит в определении вклада каждого работника в результате работы подразделения соответствии с этими критериями доходов подразделения.

Основу для выплаты заработной платы составляет фонд оплаты труда, который включает следующие выплаты в денежной форме:

-заработная плата за выполненную работу;

-выплаты стимулирующего характера;

-выплаты компенсирующего характера, оплата за неотработанное время.

Система оплаты труда и мотивации персонала -ориентация на достижение конечного результата;

- сочетание коллективного и личного интереса;
- оплата в зависимости от количества и -отказ от уравниловки в зарплате;
- нормативный метод планирования труда;
- поощрение за совмещение профессий;
- заработная плата сотрудника – служебная тайна;
- оценка труда производится непосредственно руководителем;
- дополнительная оплата за счет социальных -дополнительная оплата за выслугу лет;

-штрафование за нанесение материального и заработок штатного служащего (руководителя, специалиста) складывается из должностного оклада и премии по итогам работы за квартал. Заработная предприятия складывается из должностного оклада и вознаграждения за конечный результат деятельности, а для работников предприятия почасовая оплата труда. Должностной оклад работника компании определяется штатным расписанием и фиксируется в его контракте подразделений определяется на основании системы разрядов. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам (должностям) и соответствующей квалификации осуществляется непосредственным работником и компанией. Присвоение работнику более высокого соответственно повышение заработной платы осуществляется по результатам периодических аттестаций.

Тарифные ставки (оклады) по разрядам сложности выполняемых работ и оценке потенциала работника. Сумма вознаграждения за результат определяется по результатам работы за месяц.

Система нематериальной мотивации сотрудников ООО «ОСМиБТ» включает в себя следующие методы:

- объявление благодарности;
- награждение Почетными грамотами ООО «ОСМиБТ»;
- включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;

Благодарность объявляется персоналу компании -выполнение на высоком уровне своих трудовых функций;

-значительное улучшение применяемых в технологий;

-перевыполнение плановых заданий;

-успехи в повышении качества оказываемых услуг;

-проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства компании или подразделения.

Почетной грамотой награждаются работники за труд, профессиональное мастерство и имеющие стаж работы в менее 1 года, а также способствующие развитию организации и достижению целей компании.

Все решения о поощрении оформляются приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и подразделений и объявляются на общем собрании персонала.

Запись об объявлении благодарности, награждении или вынесении решения о выдвижении работника на вышестоящую даты и номера приказа (распоряжения) о поощрении вносится в личную карточку информационной базе.

Таким образом, анализ системы управления персоналом в ООО «ОСМиБТ» показывает эффективность качеством.

Любая система управления персоналом требует постоянного совершенствования с целью обеспечения функционирования.

### **2.3 Характеристика системы набора персонала**

В основу всех процессов, происходящих в системе персоналом в ООО «ОСМиБТ», заложена концепция набора персонала, под которой на предприятии понимаются подходы, принципы, формы стратегии набора персонала.

В системе набора персонала существует субъекта и объекта системы. Работодатель, и соискатель работы выступают в качестве субъектов набора.

Ключевым требованием к управляющей подсистеме ООО «ОСМиБТ», определено обязательное наличие в системе набора не индивидуального, а коллективного субъекта, с целью обеспечения объективности решений на каждой стадии функционирования системы набора персонала.

В подсистему методов управляющего воздействия включены все этапы, а также инструменты, используемые на каждом из них оказания воздействия на объект набора персонала.

Этапами подсистемы набора персонала выступают отбора, набор, выбор, найм и последующий набор (испытательный срок), что составляет понятие набора персонала как процесса.

Особое внимание при наборе персонала на предприятии процедуре определения тех качеств и свойств будущего работника, отвечать за успешность работы его на вакантной должности или профессии.

При наборе персонала в перечне профессионально получают рейтинговую оценку (удельную значимость), что позволяет между собой по степени значимости и выразить это различие количественно.

Эффективное управление персоналом ООО «ОСМиБТ» залогом того, что предприятие может функционировать в условиях на региональном и территориальном рынке строительных материалов и продукции получать оптимальный финансовый результат.

Текущие изменения в экономике предприятия, региона и связаны с изменениями в его персонале.

С целью адаптации к этим изменениям, решаются комплексы задач управления персоналом, и одна из которых является персонала.

Отдел персонала ООО «ОСМиБТ» состоит начальника отдела, ведущих специалистов по персоналу и техническому обучению единицы), менеджера по персоналу, которые работают 108 персонала и выполняет свои функциональные обязанности.

Отдел персонала ООО «ОСМиБТ» в руководствуется «Положением по отделу персонала». Функции данного отдела состоят в:

- составлении и актуализации штатного расписания предприятия;
- мониторинге и выработке предложений по организационной структуре предприятия;
- организации привлечения, поиска, отбора и найма комплектования предприятия кадрами рабочих и служащих специальностей и необходимой квалификации в соответствии с подразделений;
- разработке программ повышения уровня профессиональных умений и навыков персонала предприятия в соответствии с целями и предприятия и кадровой политикой;
- разработке внутренней регламентирующей документации управления персоналом;
- организации работ по разработке положений о должностных и рабочих инструкций на работников предприятия;
- организации проведения, методическое и обеспечение аттестаций управленческого персонала предприятия;
- мониторинге рынка труда с целью изучения необходимых предприятию профессий и должностей, подготовки обзоров заработной плате по аналогичным профессиям и должностям ;
- обеспечении своевременного оформления приема, увольнения работников в соответствии с трудовым приказами генерального (исполнительного) директора, а также другой установленной по кадрам;
- организации составления и оформления трудовых договоров;
- формировании личных дел работников, внесение связанных с трудовой деятельностью;
- учете личного состава предприятия и его соответствии с унифицированными формами первичной учетной информации, справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- формировании и ведении банка данных о качественном составе и движении персонала с использованием существующего обеспечения, его своевременное пополнение и оперативное представление пользователям;

- организации и контроле правильности ведения табельного учета в структурных подразделениях предприятия;

- составлении графиков отпусков работников предприятия, очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками, работниками отпусков;

- ведении военно – учетного стола;

- подготовке материалов по представлению персонала к награждению, а также привлечению работников к материальной и ответственности;

- контроле состояния трудовой дисциплины в соблюдении правил внутреннего трудового распорядка;

- обеспечении составления установленной предоставление отчетов, установленных внутренней регламентирующей установленные управления персоналом;

Набор персонала осуществляется на основании штатного утверждаемого руководителем организации.

Штатное расписание в организации выступает как нормативный документ, который преследует цель рационализировать денежных ресурсов.

Штатное расписание является одним из важнейших основе которого строится работа по набору новых работников.

Анализ подсистемы набора персонала показал, отказалась от услуг профессиональных рекрутинговой компании из-за ряда представления о понимании функциональных обязанностей сотрудников

Новым работникам предоставлялась возможность узнать о предстоящей деятельности, круге трудовых обязанностей у потенциальных коллег и руководителей для принятия окончательного решения.

Были разработаны и действуют критерии набора характеристики выполняемых работ, чтобы у кандидатов складывалось верное о вакансии и работодателе.

Критерием набора должно являться и то, что функции, которые являются составной частью корпоративной культуры организации.

Набор персонала является важным элементом системы персоналом организации.

Анализ набора персонала показал, что он параметрам:

1. Качество выполнения работы: корпоративным стандартам, точность выполнения работ, скорость исполнения, умение руководителя.

2. Объем выполненных работ: оценивается задач, а также дополнительных, сравнивается по принятым нормам, сотрудниками.

3. Дисциплина исполнительская и производственная, надежность исполнения.

4. Лояльность к компании и к подразделению: понимание развития компании, сопоставляется с целями сотрудника, коллективе с сотрудниками отдела, с непосредственным руководителем.

5. Отношение к клиенту, покупателю, коллегам: взаимоотношения.

Заполнение вакансий происходит через отдел ние вакансий происходит следующим образом:

Заявка на набор персонала поступает от руководителей Набор персонала осуществляется по профессиональному профилю.

Кандидат на вакантную должность представляет необходимые для трудоустройства, в соответствии с трудовым законодательством ТК РФ:

-паспорт или иной документ, удостоверяющий трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается работник поступает на работу на условиях совместительства;

-страховое свидетельство государственного пенсионного документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих военной службе;

-документ об образовании, о квалификации или наличии знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или подготовки [3].

Предлагается кандидату на вакантную должность заполнить резюме.

Специалист по персоналу организует документооборот персонала, хранит резюме, ведет учет кандидатов «1С6Предприятие. Управление персоналом».

Направляет кандидатов для собеседования руководителям подразделений, которые определяют профпригодность и умения.

Отдел персонала выработал критерии набора основаны на профессиональных и квалификационных требованиях, условиям труда, а также возрасте, семейном положении, уровне желаний развиваться и строить карьеру. Последний фактор особенно важен для специалистов, которые могут использовать карьерный рост, а также самостоятельности и творческого подхода в работе.

Основные требования к сотрудникам: гражданство опыт работы не менее 1 года.

Нужно отметить, что требования: возрастной положение и другие характеристики кандидата, учитываемые работодателем кандидата, противоречат действующему трудовому законодательству.

Работодатель не вправе предъявить лицу, вакантную должность или работу на предприятии требование российского отметить, что такое требование обязательное для заключения трудового предписания закона, например, касается лиц поступающих на работников данного предприятия.

Оформление трудовых отношений требованием Трудового Кодекса РФ. Заработная плата на предприятии состоит компенсационных выплат в соответствии с Трудовым Кодексом, а также соответствии договором и Положением по оплате труда и премирования.

Трудовая деятельность работников регулируется Правилами внутреннего трудового распорядка, должностной выплаты, предоставляемые работникам определены в Коллективном договоре: дополнительные оплачиваемые отпуска, выплаты матерям, имеющим детей, выплаты и подарки, организация отдыха сотрудников и их детей, лечение.

Для проверки деловых качеств работника и поручаемой работе трудовое законодательство предусматривает проведение конкурса и работу с испытанием. Согласно ст. 64 Трудового кодекса РФ необоснованный отказ, основанный на обстоятельствах, не связанных с деловыми работника [3].

Необоснованным считается отказ, основанный на связанных с деловыми качествами работника.

Анализ подсистемы набора персонала показал, ошибки, которые совершают специалисты по персоналу, которые связаны, личными предубеждениями, а не профессиональными установками. собеседование прошло эффективно, об этих ошибках необходимо знать и еще на этапе подготовки к разговору с претендентом на и методы набора персонала должны быть построены на сборе только объективной информации о кандидате.

Выявленные проблемы в наборе персонала:

1. Трудности в оценке деловых качеств работника, работу.
2. Использование стереотипов при приеме на работу кандидатов.
3. Необоснованно делается упор на «первое впечатление» и, которое, зачастую оказывается решающим при наборе персонала, протяжении всего интервью непреднамеренно вычленяется только «нужная» позитивная. При этом важен и внешний облик соискателя вакансии, и стала известна в самом начале встречи. Иногда причиной такой необъективности предубеждения специалиста по персоналу, иногда – всего лишь объективное соискателе по результатам такого собеседования невозможно.
4. Использование принципа при наборе персонала «хорошие» кандидаты.

Иногда в результате собеседования с менеджером по претенденты условно делятся на группы «плохих» и «хороших», однако различий между кандидатами невозможно. И «лучшие» вовсе не соответствовать требованиям должности, на которую претендуют.

5. Применение менеджером по персоналу субъективного довольно распространенный фактор в работе по управлению персоналом менеджеры по персоналу предпочитают «продвигать» кандидатов, являющихся их самих – внешность, жесты, интересы, образование, такие факторы, как правило, имеют отношения к профессиональным качествам кандидата.

6. Менеджер по персоналу в соответствии с имеет дополнительной подготовки в области менеджмента и управления персоналом, бы позволила проводить качественный набор персонала.

7. Не в полной мере применяется автоматизированная набора персонала, согласованная с головной организацией для персональной базы для хранения вакансий, кандидатов и их резюме.

8. Менеджер по персоналу не руководствуется профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, Национальным союзом кадровиков - профессиональным объединением российских области управления персоналом и трудовых отношений.

9. Критерии набора персонала не соответствуют действующего трудового законодательства, и существует определенная труда в отношении кандидата по обязательному требованию резюме, другого тестирования и анкетирования.

10. Например, содержание трудового договора с мере соответствует требованиям трудового законодательства и статье 57 ТК РФ, работник перед заключением трудового договора не знакомится под роспись нормативными актами организации.

Таким образом, можно выделить некоторые общие персонала: высокая потребность около 5 % в специалистах всех уровней; улучшение условий труда; хорошая система повышения квалификации и месте, рост требований к образовательному и профессиональному уровню специалистов высшего звена.

Выявлены следующие недостатки персонала:

- отсутствие четкой программы набора персонала;
- недостаточный учет деловых качеств кандидатов;
- необходимость обучения, повышение персонала в области управления персоналом;
- обучение руководящего состава предприятия по автоматизации процесса набора персонала;

- усиление программы адаптации нового персонала;
- повышение качества профессионального повышение квалификации.

Компания предпринимает активные совершенствования технологии набора персонала и выявленные недостатки в организации можно устранить внедрением мероприятий по совершенствованию набора позволят повысить эффективность управления персоналом, работников и финансовый результат отдельных подразделений и предприятия.

Система управления персоналом в ООО «ОСМиБТ» собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур включена в общий процесс системы менеджмента качества предприятия.

Основная цель системы управления персоналом ООО «ОСМиБТ» - обеспечение качественного и рационального организация и осуществление трудовой деятельности работников, развитие персонала экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Анализ стажа работы происходит по следующим стаж работы, стаж работы в данном направлении, отражающий уровень стаж работы в данной организации, характеризующий преданность условиям.

Анализ стажа работы в направлении деятельности предприятия ООО «ОСМиБТ» на конкретном участке работы показал, что работников (49,3%) имеют стаж работы в данном направлении. Работники, работы в данном направлении производительность труда.

Элементы системы управления персоналом в ООО «ОСМиБТ»: технологии формирования персонала; технологии технологии рационального использования персонала.

Система управления персоналом ООО «ОСМиБТ» частью общей системы управления организацией, в которой управления персоналом.

Анализ оценки элементов системы управления «ОСМиБТ» показал, что средний балл системы управления персоналом в 2016 году составляет 3,69.

Технологии формирования персонала на предприятии уровне среднего балла - 4,0.

В основу всех процессов, происходящих в персоналом в ООО «ОСМиБТ», заложена концепция набора персонала, под предприятием понимаются подходы, принципы, формы обеспечения, виды набора персонала.

Работодатель, и соискатель работы выступают равноправных субъектов набора. Этапами подсистемы набора персонала планирование отбора, набора, найма, что составляет понятие набора процесса.

Заполнение вакансий происходит через отдел вакансий происходит следующим образом:

Заявка на набор персонала поступает от руководителей персонала осуществляется по профессиональному соответствию и профессиограмме.

Кандидат на вакантную должность представляет все необходимые для трудоустройства, в соответствии с трудовым законодательством.

Любая система управления персоналом совершенствования с целью обеспечения высокого качества функционирования.

## **ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДСИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА**

### **3.1 Основные направления совершенствования набора персонала**

Основным направлением совершенствования набора персонала на работу является разработка оптимальной персонала в ООО «ОСМиБТ».

Проблема дефицита кадров ООО «ОСМиБТ» привлечения сотрудников без опыта работы с последующим обучением, привлечения более или менее смежных отраслей, либо сотрудников уже работающих в предприятиях, а иногда приходится прибегать к приглашению персонала и его переезду.

Предлагаемая оптимальная модель процедуры набора персонала в ООО «ОСМиБТ»

Под оптимальной моделью набора персонала в ООО «ОСМиБТ» понимается рациональное распределение структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой одной стороны, и способностями, психологическими и деловыми отвечающими содержания выполненной работы,- с другой.

ООО «ОСМиБТ» сегодня предпринимает развитию собственных сотрудников, повышению их квалификации и практической воспитанию у них большей ответственности в трудовой всех случаях (включая хорошую работу с резервом) считается необходимым руководителей и проводить на конкурсной основе, т.е. рассмотрением нескольких кандидатур желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников иметь в виду, что оценка их деятельности не дает полной информации работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную.

Менеджер по персоналу и руководители структурных должны учитывать, что, осуществляя набор как управленческого производственного персонала, не стоит смотреть только на резюме и наличие свидетельств и дипломов.

Особое внимание при наборе персонала определения тех качеств и свойств человека, которые будут отвечать за успешность вакантной должности.

Эффективное управление персоналом в ООО «ОСМиБТ» является залогом того, что оно сможет функционировать в борьбе на региональном и территориальном рынке и получать оптимальный финансовый результат.

Проект по совершенствованию набора персонала в ООО «ОСМиБТ» направлен на повышение эффективности системы эффективности деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности.

Мероприятия по совершенствованию набора следующего:

1. Использование Стандартов профессиональной области кадрового менеджмента в работе менеджера по персоналу, Национальным союзом кадровиков.

2. Повышение квалификации Менеджера по персоналу и Сертификата специалиста в области кадрового менеджмента.

3. Повышение квалификации менеджера по персоналу на курсах набора и оценки персонала «Секреты эффективного набора персонала»

4. Автоматизация процесса набора персонала и создание программного продукта «HRBox» персональной базы для хранения вакансий их резюме. Применение видеособеседования в процессе отбора повышения эффективности, скорости и удобства в наборе персонала.

5. Использование креативных методов набора персонала:

-метод стрессового интервью;

-метод «Brainteaser-интервью»;

-метод набора персонала на основе соционики;

-графологический метод набора персонала.

Применение в работе менеджера по профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, кадровиков- профессиональным объединением российских специалистов в области трудовых отношений повысит эффективность деятельности менеджера по персоналу.

Стандарт профессиональной деятельности в менеджмента содержит:

- общие положения;
- миссия профессиональной деятельности специалиста в области кадрового менеджмента;
- направления профессиональной деятельности кадрового менеджмента;
- знания, умения, навыки специалиста в области менеджмента - общие профессиональные, специальные профессиональные знания.

Стандарты построены на основе обобщения и анализа профессиональной практики в области кадрового менеджмента и стать инструментом для достижения следующих целей.

Применение Стандартов профессиональной деятельности кадрового менеджмента позволит менеджеру по персоналу ООО «ОСМиБТ» определить критерии уровня квалификации специалиста в области кадрового менеджмента.

Стандарты являются реальным инструментом для решения задач службы персонала в организации, сближение профессионального образования с практикой, способствуют формированию работы с персоналом как единых и взаимосвязанных составляющих профессии, служат основой для оценки специалистов в службу персонала, профессиональной деятельности кадровиков.

Система сертификации разработана принятым профессиональным сообществом Стандартов профессиональной кадрового менеджмента.

Сертификация – это механизм, определяющий специалистов требованиям профессиональных стандартов, основании единых, общепринятых, объективных критериев.

Это процесс присвоения статуса специалистам доказанным при прохождении теста.

Сертификационный экзамен для специалистов в менеджмента проводится в формате компьютерного тестирования.

Предлагается повысить квалификацию менеджеру курсах набора и оценки персонала «Секреты эффективного набора входят следующие тренинги:

- Тренинг «Секреты эффективного набора персонала»;
- Тренинг «Модель компетенций для набора и оценки персонала»;
- Практикум «Эффективное собеседование».

Повышение квалификации менеджера тренингу «Секреты эффективного набора персонала» позволит узнать, персонала, сформирует практические навыки и теоретические знания.

Повышение квалификации менеджера по персоналу по тренингу «Модель компетенций для набора и оценки персонала проводить набор персонала, сформирует практические навыки и теоретические знания.

После прохождения тренинга менеджер по персоналу знает, что такое «модель компетенций», её отличительные компетенций, методологию создания модели, наиболее распространенные создания модели компетенций, а также опыт разработки модели компетенций, использования поведенческих вопросов в ходе оценки персонала.

Эффективность узкоспециализированного собеседование» состоит в том, что он создан специально для отработки отборочных интервью (собеседований) с соискателями. Акцент сделан на проведения поведенческого интервью, позволяющего с наибольшей определить текущий уровень знаний, практических навыков кандидата на должность менеджера по персоналу принимать работников с экономическим образованием и второе образование юридическое. Менеджер по персоналу менеджером, т.е. стремиться учитывать интересы людей, и особенности различия в организационных культурах.

Менеджеру по персоналу следует вникать во все маркетинг и финансовый анализ для грамотного клиенто- ориентированного персонала.

Предлагается автоматизировать процесс набора на базе программного продукта «HRBox» персональной базы для хранения вакансий, их резюме.

Программный продукт «HRBox» структурирует процесс хранит резюме и видео анкеты.

В деле усовершенствования системы набора помощником менеджера по персоналу станет позволяет структурировать процесс отбора персонала, вести базу кандидатов с резюме и видео интервью, которое посмотреть в любое удобное для него время. В нем сразу видно лучших этапы рекрутингового процесса. HR Box также позволяет вести кандидатов, так что вся необходимая информация о кандидатах на вакансии будет всегда под рукой кадровика, где бы он не находился.

Данная программа является отличной заменой программам для набора сотрудников и малофункциональным Excel таблицам.

Применение видео анкеты делает развитие набора сотрудников все проще и удобнее. Кандидаты отвечают на вопросов перед веб-камерой в удобное для них время. Менеджер по персоналу получает видео запись, которой достаточно для того, чтобы составить мнение о стоит ли с ним работать дальше.

Применение видео собеседования в процессе отбора повышения эффективности, скорости и удобства в наборе персонала.

Применение видео собеседования - «Живое» собеседование через видео собеседование выступает как дополнение к рекомендациям и резюме.

Технология собеседования позволяет получить больше информации, которая, надо заметить, занимает около 80 % от всей составляющей образ кандидата.

HRBox позволяет оставлять заметки в профиле автоматически ведет историю работы с ним. Таким образом, менеджер по персоналу когда кандидат был впервые заведен, на какие вакансии он через какие шаги и когда он прошел, почему было отказано в работе, мнение коллег и т.д.

В программе HRBox составляется профиль кандидата и себя всю информацию, необходимую HR-менеджеру для работы с ним: заведения, основные данные, резюме, видео анкету, заметки и историю работы с

данные компактно разложены по полочкам внутри профиля и доступны просмотра на одном экране.

Поиск осуществляется не только по профилям кандидатов, но вакансиям и заказчикам.

Совершенствование системы набора персонала включает не само анкетирование и тестирование, но и наблюдение за поведением должности во время заполнения бланков.

Предлагается в отдельных случаях использовать персонала:

- метод стрессового интервью;
- метод «Brainteaser-интервью»;
- метод набора персонала на основе соционики;
- графологический метод набора персонала.

Креативные методы набора персонала сегодня и больше работодателей. Их основная цель — оценить логику, сообразительность, воображение, психологический потенциал соискателя, а также уровень его новом рабочем коллективе.

Метод стрессового интервью.

Целью стрессового интервью является стрессоустойчивости кандидата. Поэтому необходимость его применения может быть оправдана сотрудников на определенные должности. Определение стрессоустойчивости вакансии для него создают определенные стрессовые условия и наблюдают за его реакцией.

Суть метода Brainteaser-интервью (или интервью, щекочущего мозг) в том, что кандидаты должны решить логическую задачу или замысловатый вопрос.

Цель данной нестандартной методики набора персонала –способность к творчеству и аналитическое мышление соискателя.

Целевая аудитория применения такого интервью – это работники умственного труда, к примеру, программисты, аудиторы, менеджеры по рекламе, консультанты.

Метод набора персонала на основе соционики.

Одним из часто используемых нетрадиционных сотрудников является соционика – наука, которая изучает процесс обработки психикой информации окружающего мира. Согласно этому методу может быть выражена в виде шестнадцати возможных вариантов приятия информации и каждый из них относится к определенному информационного метаболизма». Соционика базируется на логике и этике, экстраверсии и интуиции и сенсорики, рациональности и иррациональности.

Люди, которые относятся к одинаковым достаточно похожее поведение в различных ситуациях и также руководствуются мотивами при решении определенной задачи. Методы соционики, которые возникли психологии с информатикой, позволили получить прогнозы поведения и взаимодействия их с представителями других типов. Поэтому для каждого составить определенные рекомендации, как в профессиональном взаимодействии для сферы личных интересов.

Преимущества использования соционики в отборе заключаются в наборе людей:

- которые отлично впишутся в коллектив;
- которые уважают ценности компании;
- которых устраивает политика мотивации в компании;
- наиболее подходящих для данного вида работ делает то, что он эффективен (эффективность труда у него выше).

Таким образом, мы видим, что среди рассмотренных способов одного, который гарантировал бы стопроцентную верность в наборе кандидата.

4. Применение трех основных технологий набора персонала: поиск, рекрутмент и хедхантинг.

Существует три основные технологии набора персонала: прямой поиск, рекрутмент и хедхантинг.

Прямой поиск – это система мероприятий, при которых служба организации либо ее специалист по набору персонала составляет которые

необходимо закрыть, осуществляет первичный набор персонала, контактные данные найденных кандидатов, проводит собеседование, а затем результаты.

Рекрутинг представляет собой более скрупулезный отбор, учитывающий деловые особенности интересующего осуществляется за счет подачи объявления в открытые источники, а затем в анализе базы кандидатов.

Хедхантинг характеризуется тем, что HR-менеджеры исключительно высококвалифицированных специалистов, профи в своем правиле, эти специалисты уже заняты работой в действующих менеджера заключается в том, чтобы смотивировать специалиста перейти в другую нелегко и требует тонкого индивидуального подхода к потенциальному кандидату.

Таким образом, прямой поиск – самая простая персонала, требующая подчас немалых трудовых и временных затрат предприятия.

Рекрутинг и хедхантинг по сложности своей задачи порядок выше прямого поиска, однако и они не менее трудоемки в своей Между собой рекрутинг и хедхантинг отличаются тем, что рекрутинг обращение в средства массовой информации, а хедхантинг – нет.

При осуществлении прямого поиска применять следующий алгоритм:

Собираем резюме кандидатов, рассчитывая, что нужного нам специалиста составит 1 к 10. Стало быть, нам необходимо из 50 претендентов, если мы рассчитываем на «сухой остаток» из специалистов.

Организуем блиц-интервью, при котором выясняем кандидатов к уровню заработка в нашей организации.

При необходимости устраиваем испытание деловых профессиональных навыков кандидата на месте, предложив приступить к промежутку времени. Например, если работник претендует предварительного инструктажа поручить ему общаться с клиентами.

На основе всего вышперечисленного осуществляем выбор на представленную нами вакансию.

Таким образом, предложенные совершенствовать процесс набора персонала, а от правильного и грамотного набора дальнейшем эффективность работы компании или предприятия, выполнения любого вида работ, а также имидж компании в целом.

Поэтому совершенствование системы набора первостепенная задача руководства любого крупного предприятия.

### **3.2 Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

Понятие экономической эффективности как соотношения результата (эффекта) и затрат на его достижение давно отечественной теорией и практикой.

Первичным ресурсом ООО «ОСМиБТ» реализованный трудовой потенциал. Материальные, финансовые, информационные потоки появляются как следствие действий людей, от возможностей которых, правильности принимаемых решений, в конечном эффективность деятельности всего предприятия.

В преобладающем большинстве случаев, в эффектом рассматривают финансовые или материальные результаты.

Социально-экономическая оценка эффективности набора персонала:

1. Оценка социально-экономической персонала должна основываться на соизмерении социального эффекта, выраженного потенциала персонала предприятия, приводящего к увеличению объема продаж, суммарных издержек на воспроизводство и развитие трудового потенциала персонала.

2. При наборе персонала необходимо учитывать жизни, влияющее на трудовой потенциал персонала и зависящее от и личностных характеристик кандидата на вакантную должность.

3. Проведение классификации, унификации собственных шаблонов рабочих мест, профессиограммы по профессиям, должностям и рабочим местам.

4. Согласование социально-экономических Работодателя может идти по многим параметрам и должно быть формализовано, соответствии с трудовым законодательством содержание трудовых договоров.

Оценка эффективности набора персонала позволяет:

- определить качество набора (соответствие всем требованиям);
- отсеять ненужных кандидатов;
- уменьшить затраты времени руководителей на неподходящими соискателями;
- уменьшить время простоя открытых вакансий;
- сократить текучесть кадров;
- уменьшить временные затраты адаптации нового компании;
- оптимизировать денежные затраты на рекламирование вакансий;
- увеличить уровень удовлетворенности заказчика профессиональным соответствием занимаемой должности нового сотрудника
- удовлетворенность менеджера нанятым специалистом (определяется на основании заполненного опросника);
- удовлетворенность руководителя процессом персонала (определяется на основании заполненного опросника);
- определить количество уже закрытых вакансий;
- сократить время работы с вакансией;
- определить достижение цели в наборе персонала;
- соответствие знаний, умений и навыков работника профессии, должности;
- соответствие профессиональным компетенциям, организации;
- способность работника освоить трудовую функцию и обязанности, освоение операций технологического и управленческого процесса;
- соответствие корпоративной культуре.

Направления оценки эффективности набора включают:

- лояльность к организации;
- умение работать в коллективе, бригаде;
- ориентированность на качество в работе;
- работоспособность;
- умение разрешать производственные, проблемы;
- соответствие работника Правилам внутреннего;
- использование прежнего опыта работника;
- оценку производительности труда;
- трудовая мотивация кандидата.

При расчетах показателей экономической результатов проекта включаются:

- коммерческие результаты;
- объем продаж;
- затраты;
- социальные результаты (работник, организация, персонал, его семья, экономика);
- бюджетная эффективность.

Оценка социальной эффективности проектов системы и технологии управления персоналом, в том числе набора персонала осуществляется при помощи следующих обобщающих показателей:

1. Сокращение текучести кадров.
2. Сокращение количества рабочих, занятых профессии.
3. Увеличение числа работников, принятых по направлению служб занятости.
4. Повышение обоснованности кадровых решений.
5. Повышение трудовой мотивации персонала.

Экономический эффект по мероприятиям персонала основан на применении новых методов использования компьютерной программы набора персонала в результате снижения трудозатрат менеджера по набору кадров.

Экономия (условная) по заработной плате менеджера по персоналу в год.

Производительность труда относится к числу эффективности управления хозяйственной деятельностью предприятия.

Экономический эффект от применения качественного набора персонала может привести к повышению до производительности производственного персонала.

Производительность труда персонала определяется как выручки от реализации товаров на численность работников.

Выручка от реализации ООО «ОСМиБТ» за 2016 год тыс. рублей.

Среднесписочная численность составила 182 человека.

Производительность труда 1 работника мероприятия составляет 326828,6 руб./руб.

Повышение производительности труда 1 предложенных мероприятий составит 3,0%.

Прирост производительности труда на одного работника после внедрения мероприятия составит 984,9 руб./руб. Общий прирост выручки от реализации в год составит 108,9 тыс. руб. ( $9804,9 \times 182$  чел.).

Доля чистой прибыли в выручке от реализации составляет 5,7% от выручки от реализации.

Дополнительная (условная) чистая прибыль от в год определяется как процент от дополнительной выручки.

Дополнительная (условная) чистая прибыль в год составит 604,7 тыс. руб. ( $10608,9 \times 5,7\%/100\%$ ).

Экономический эффект (условный) от снижения менеджера по персоналу составляет 2,9 тыс. руб.

Общие затраты на внедрение мероприятия составляют экономический эффект (Эг) в общем виде определяется как разница между прибылью и затратами на внедрение мероприятия.

Основными видами социальных результатов совершенствованию качественного являются:

- повышение мотивационных высокопроизводительному труду;
- построение карьеры работников или повышение квалификации;
- обеспечение реализации трудового организации в соответствии с индивидуальными способностями, знаниями и умениями, квалификационных характеристик по профессии или должности;

- обеспечение набора персонала, способного корпоративной культуре организации и соответствия содержания труда квалификации, определенной единым тарифно-квалификационным справочником профессий, должностей и работ;

- повышение заработной платы персонала;
- повышение работы персонала;
- снижение интенсивности по персоналу;
- повышение для населения;
- улучшение климата в коллективе.
- возможность снижения негативных работников;
- обеспечение стабильности персонала;
- формирование благоприятного имиджа организации.

Внедрение мероприятий персонала обеспечит:

- повышение качества управленческой кадров;
- повышение уровня управляемости персонала;
- повышение производительности труда работников;
- улучшение использования оргтехники и набора персонала;
- сокращение затрат времени на обработку персонала;
- повышение делового имиджа организации и персонала.

Бюджетная эффективность будет определять в платежам по налогу на прибыль в бюджеты разных уровней.

Таким образом, совершенствование управления персонала может приносить существенный годовой экономический эффект тыс. руб. и социальный эффект для персонала, а также потребителей продукции и покупателей.

Таким образом, набор персонала является важным управления персоналом исследуемой организации и приносит социальные и бюджетные результаты.

Эффективная система по поиску и набору новых высокой степенью вероятности предсказать профессиональную успешность вакансии, давая возможность выбирать наиболее перспективных время и мероприятия по совершенствованию набора персонала обеспечивает экономического эффекта.

Предложенные мероприятия позволят бюджетный и экономический эффект.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

К персоналу относятся личный состав работников организаций, с которыми оформлены трудовые отношения в соответствии с действующим трудовым законодательством.

Персонал выполняет производственные и связанные с предметами и средствами труда.

Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации.

Подбор персонала - процесс отбора Оценка персонала - осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

ООО «ОСМиБТ» является юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Система управления персоналом в ООО «ОСМиБТ» представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, кадрами и включена в общий процесс системы менеджмента качества предприятия.

Основная цель системы управления персоналом ООО «ОСМиБТ» - обеспечение качественного и рационального персонала для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности предприятия.

Система управления персоналом ООО «ОСМиБТ» является составной частью общей системы управления организацией, в которой реализуются функции управления персоналом. исследуемом объекте ООО «ОСМиБТ».

Анализ оценки элементов системы управления персоналом в ООО «ОСМиБТ» показал, что средний балл системы управления 2016 году составляет 3,69.

Технологии формирования персонала на предприятии оцениваются на уровне среднего балла - 4,0.

В основу всех процессов, персоналом в ООО «ОСМиБТ», заложена концепция набора персонала, под которой на предприятии понимаются подходы, принципы, формы обеспечения, виды и персонала.

Работодатель, и соискатель работы выступают равноправных субъектов набора. Этапами подсистемы набора планирование отбора, набора, набора, выбора, найма что составляет понятие набора процесса.

Набор персонала показал, что он происходит по параметрам: качество выполнения работы; объем выполненных работ; исполнительская и производственная, технологическая; надежность исполнения; компании и к подразделению; оценка взаимоотношений.

Заполнение вакансий происходит через отдел образом:

Заявка на набор персонала поступает от руководителей Набор персонала осуществляется по профессиональному профилю.

Кандидат на вакантную должность представляет необходимые для трудоустройства, в соответствии с трудовым законодательством.

Любая система управления персоналом требует совершенствования с целью обеспечения высокого качества функционирования проекта по совершенствованию качественного набора персонала являются:

-повышение мотивационных стимулов высокопроизводительному труду;

-построение повышение квалификации;

-повышение заработной платы персонала;

-повышение престижности персонала;

-снижение интенсивности труда по персоналу;

-повышение качества для населения;

-улучшение психологического коллективе.

Совершенствование управления персоналом может приносить существенный годовой экономический эффект в сумме социальный эффект для персонала, а также потребителей продукции и покупателей.

Таким образом, набор персонала является управления персоналом исследуемой организации и экономические и финансовые результаты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 г. №51-ФЗ (изм. и доп.).-СПС «Консультант плюс».
2. Федеральный закон Российской Федерации от 26.12.1995г. №208-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью »(изм. и доп.)- СПС «Консультант плюс»
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. №197-ФЗ(изм. и доп.) - СПС «Консультант плюс».
4. Единый тарифно-квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих или ЕТКС (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями от 29 апреля 2008 г.) - СПС «Консультант плюс».
5. Аширов Д.А. Организационное поведение [ Текст]/ Д.А Аширов. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. — 360 с.
6. Барков С. А. Управление персоналом[ Текст]/С.А. Барков.- М.: Юрист, 2001, - 451 с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом[ Текст]/ Н.П. Беляцкий.- Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2012. – 352 с.
8. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник[ Текст]/Н.П. Беляцкий.- Минск: Современная школа, 2014. – 448 с.
9. Беляцкий Н.П.Управление персоналом организации: учебник[Текст]/ Н.П. Беляцкий.- Минск: Современная школа, 2016. – 311 с.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой работе) [ Текст]/В.Р. Веснин. – М.: «Юрист», 2014. – 230 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. [Текст]/ О.С. Виханский - М.: Гардарики, 2013. - 528 с.
12. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе[Текст]/И.П. Волков. – СПб: «Питер», 2002. – 211 с.

13. Ворожейник И. Е. Управление социальным развитием организации [Текст]/И.Е. Ворожейник. - М.: ЮНИТИ, 2011. – 472 с.
14. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст]/В.П. Галенко. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 213 с.
15. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп [Текст]/И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.
16. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом [Текст]/Герчикова Д.В. // Управление персоналом, 2014. - № 12. - 6 – 8 с.
17. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия [Текст]/Р.Д. Гутгарц//Менеджмент в России и за рубежом. 2012.- 56с.
18. Дятлов В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов [Текст]/В.А. Дятлов – М.: «Издательство ПРИОР», 2015. – 415 с.
19. Дементьева А.Г. Управление персоналом: учебник [Текст]/ А.Г. Дементьева, Р.И. Соколова. – М.: Магистр, 2014.-287 с.
20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - 4-е изд. испр. [Текст]/А.П. Егоршин - Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 175 с.
21. Жариков Е. С. Психология управления [Текст]/Е.С. Жариков. – М.: Проспект, 2012. – 298 с.
22. Зайцева О.А. Основы менеджмента: Ученое пособие для вузов [Текст]/ О.А. Зайцева / Науч. Редактор А. А. Радугин. – М.: центр, 2015. – 432 с.
23. Иванов В.Н. Основы социального управления [Текст]/В.Н. Иванов. – М.: ЮристЪ, 2015. – 317 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова - М.: ИНФРА-М, 2011.-301 с.

25. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии[ Текст]/А.Я. Кибанов. – М.: Дело, 2014. – 412 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом[ Текст]/А.Я. Кибанов: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом[ Текст]/ А.Я. Кибанов: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 320 с.
28. Кондарков Н.П. Эккаунтинг для менеджеров[ Текст]/Н.П. Кондарков. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел-синтез», 2012. – 296 с.
29. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом [Текст]/А.И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 2014. – 303 с.
30. Красовский Ю.Д. Организационное поведение[ Текст]/Ю.Д. Красовский: Учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 511 с.
31. Лифинец А.С. Основы управления персоналом[ Текст]/А.С. Лифинец. – Иваново.: Дом книги, 2016. – 256 с.
32. Лукичева Л.И. Управление персоналом [Текст]/Л.И. Лукичева; под редакцией Ю.П. Анискина.-5-е изд., стер.-М.: Издательство «Омега»-Л»,2015.-263 с.
33. Магура М.И. Современные персонал-технологии[ Текст]/М.И. Магура. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011. – 376 с.
34. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: ЮристЪ, 2013. – 291 с.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов Москва-Новосибирск.- «Инфра-М», 2016 г.- 432с.
36. Менеджмент: Учебник для вузов[Текст]/М.М. Максимцов, А. В. Игнатьева, М. А. Комаров и др.; Под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, Юнити, 2011. – 343 с.
37. Менеджмент: теория и практика в России: Учебник[Текст] / Под ред. А.Г. Поршнева, А.П. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013.- 528 с.

38. Мерсер Д. Управление в самой преуспевающей корпорации мира[Текст] /Л. Мерсер. – М.: Высшая школа. 2012. – 501 с.
39. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира[Текст] /Д. Мерсер.: Пер. с англ.- М.: Прогресс, 2012. – 512 с.
40. Мескон Н. Основы менеджмента[Текст] /Н. Мескон, М. Альберт – М.: Дело, 2012. – 800 с.
41. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика[Текст] /С.К. Мордовин. 2-е изд. - Спб.: Питер, 2015. - 304 с.
42. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления [Текст] / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления, 2016. - № 5.- 8 – 12 с.
43. Негашев Е. В. Анализ предприятия в условиях рынка[Текст] /Е.В. Негашев.: Учеб. пособие. - М.: Высш. Шк, 2015. – 343 с.
44. Оучи У.Г. Методы организации производства: японской и американский подходы[Текст] /У.Г. Оучи. - М.: Экономика, 2015. – 311 с.
45. Персональный менеджмент: Учебник[Текст] / С.Д. Резник и др.; — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 622 с.
46. Пронников В. А. Управление персоналом в Японии[Текст] / В.А. Пронников .- М.: Экономика, 2003.-280с.
47. Статистические данные Росстата России- СПС «Консультант плюс».
48. Статистические данные деятельности ООО «ОСМиБТ»
49. Статистические данные деятельности ОАО «Металлоинвест».
50. Сербиновский Ю.Ю. Управление персоналом: Учебник.-2-е изд.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»,2015.-464с.
51. Семенов А. Посттейлоризм и теория человеческого капитала[Текст] / А. Семенов // МЭ и МО, 2014. - № 9. – 3 – 9 с.
52. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента[Текст] / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2015. – 362 с.
53. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия[Текст] /В.В. Травин. 2-е изд. – М.: Финпресс, 2015. – 203 с.

54. Управление персоналом организации: Учебник[Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - ;-е изд., доп. и перераб.-М.:ИНФРА-М,2014.-695с.
55. Управление персоналом: Учебник для вузов[Текст] /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп.-М.:ЮНИТИ, 2016.-560 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**