

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломный проект студентки

заочного отделения 5 курса группы 92071256

Павловой Антонины Александровны

**Научный руководитель
к.псх.н., ст. преподаватель
Маслаков С.И.**

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Организация процесса подбора персонала в организации.....	6
1.2 Основные положения компетентностного подхода	17
1.3 Методы оценки компетенций кандидатов на этапе подбора персонала.....	24
ГЛАВА II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОРИОН»	32
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Орион».....	32
2.2 Кадровые процессы и система управления персоналом в ООО «Орион».....	47
2.3 Анализ системы подбора персонала в ООО «Орион».....	57
ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	68
3.1 Разработка проекта по совершенствованию подбора персонала организации.....	68
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	91
ПРИЛОЖЕНИЯ	97

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Реализация бизнес-стратегии и эффективность деятельности организации невозможны без квалифицированных и мотивированных сотрудников, компетенции которых являются определяющим фактором предприятия.

Реформирование экономики и становление ее рыночных основ выдвинуло совершенно новые требования к профессиональным и личностным качествам персонала организации.

Рыночная экономика требует от персонала организации новых знаний, умений и навыков. В связи с этим перед кадровыми службами стоит важная задача подбора и отбора компетенциями для данной организации и разработка новых технологий, основанных на компетентностном подходе к управлению персоналом

Компетентностный подход, и включает в себя мотивационную, этическую, социальную и поведенческую составляющие. Поэтому значимость приобретают исследования компетентностного подхода в области управления персоналом от его появления и развития до технологий управления персоналом основанных на компетентностном подходе.

В связи с этим особую актуальность приобретают исследования компетентностного подхода в закономерностей его появления и развития и заканчивая построенными на его основе технологиями управления персоналом современных предприятий и организаций.

Степень разработанности темы. Компетентностный подход в управлении персоналом изучен в достаточной степени. Вопросы управления персоналом нашли отражение в трудах А.Р. Алавердова, Д.А. Аширова, О.С. Виханского, В.А. Дятлова, И.Б. Дураковой, Б.Л. Еремина, А.Я. Кибанова, М.И. Магуры, Ю.Г. Одегова, В.Г. Янчевского.

Вопросам подбора персонала посвящены работы И.В. Бизюковой, Д.А. Дороховой, А.П. Егоршина, С.А. Карташова, К.А. Магалецкого, Е.М.

Никольской, Л.А. Орловой, В.В. Семенихина, А.С. Слепцова, Д.В. Ямпольской.

Несмотря на достаточную разработку различных аспектов управления персоналом, проблема внедрения компетентностного подхода в практику подбора персонала, остается недостаточно изученной и рассматривается фрагментарно.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области подбора персонала и состоянием системы подбора персонала в ООО «Орион».

Объект исследования: ООО «Орион».

Предмет исследования: система подбора персонала в ООО «Орион».

Цель: разработка проекта по совершенствованию системы подбора персонала организации

Задачи:

1. Анализ проблемы компетентностного подхода в отборе персонала в отечественной и зарубежной научной литературе;
2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Орион»;
3. Диагностика и анализ системы подбора персонала в ООО «Орион»;
4. Разработка и социально-экономическое обоснование проекта совершенствования системы подбора персонала, основанного на компетентностном подходе в ООО «Орион».

Теоретико-методологическая база представлена исследованиями в области корпоративных компетенций. Данная проблематика представлена в трудах Алехина О., Гангани Н.Т., Ефремов В.С., Ильченко О.А. Различные модели компетенций представлены в работах Володиной Н., Купера К., Ксенофоновой Е., Спенсер Л.М. и Спенсер С.М., Равена Дж., Уидет С., Холифорда С., Хуторского А.

Эмпирическая база исследования представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, локальными нормативными актами ООО «Орион».

Практическая значимость:

1. Выявлены проблемы в области подбора персонала в ООО «Орион»;
2. Определены методы решения проблем в области подбора персонала в ООО «Орион»;
3. Разработана программа совершенствования системы подбора персонала, основанного на компетентностном подходе в ООО «Орион».

Методы исследования. В целях реализации поставленной цели и задач в настоящем исследовании применялись следующие методы:

- организационные методы - комплексный, сравнительный;
- эмпирические методы - анализ документов, метод экспертной оценки, методы проектирования;
- методы обработки – качественный и количественный;
- метод интерпретации – структурный.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, 3 главами, заключением, списком использованной литературы, приложением.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Организация процесса подбора персонала организации

Формирование кадрового состава в организации состоит из двух основополагающих процессов:

- процесса подбора персонала;
- процесса отбора или оценки кандидатов.

На практике эти две составляющие неразделимы. Невозможно ни с позиций времени, ними четкую границу. Трудно определить, на каком моменте заканчивается процедура набора и начинается процедура отбора.

В процессе подбора персонала в зависимости от размера организации работодателем должны быть приняты следующие решения:

- сколько дополнительно работников потребуется организации.
- где организация планирует искать требуемых работников.
- какие специальные квалификации и опыт необходимы организации.
- каким образом распространять информацию о вакансиях.
- как планируется оценивать персонала [36, с.37].

Процесс подбора персонала определяется в значительной степени политикой, которая принята ресурсов.

Процесс привлечения кадров – это создание резерва потенциальных кандидатов для занятия вакантной постоянной работу – далеко не единственный вариант удовлетворения потребностей в персонале.

Считается, что организация работы по подбору персонала – это приоритетная забота кадровых подразделений организации. Это мнение отчасти ошибочно по причине того, что:

- непосредственно управляет менеджер, а не менеджер по персоналу, в связи с этим он в большей степени заинтересован в высокой эффективности подбора.

- линейный менеджер в состоянии определить потребность в рабочей силе, поскольку он детально знает текущую подразделения.

- только линейный руководитель может сформировать окончательные требования к кандидату, имея в виду не квалифицированные требования, но и необходимые личностные качества для наиболее будущего работника в конкретном коллективе [17, с.56].

Конкретные процедуры подбора организуют и осуществляют специалисты из служб персонала, поскольку обладают этими знаниями и опытом.

Важным в процессе подбора персонала адекватных требований к кандидатам. Основой для разработки таких требований являются должностные инструкции.

При отборе кандидату задают следующие вопросы:

- профессиональные;
- личные;
- биографические и ситуационные [17, с.58].

Для эффективного привлечения кандидатов организации рекомендуется разрабатывать и публиковать качественное объявление о конкурсе вакансии.

Выдвижение кандидата из числа положительных пример, как поощрение за хорошую работу. Новые специалисты способны привнести в организацию новые идеи.

Привлечение специалистов со стороны вместо квалифицированных сотрудников может оказаться экономически невыгодным на любую должность первичного уровня создает проблемы, которые связаны с адаптацией [18,

с.34].

Недостаток привлечения новых работников со снижением мотивации работников организации, так как привлечение персонала из внешних источников происходит в ущерб выдвижению своих.

Большинство организаций сочетают внешнего методов привлечения людей на вакантные должности. Организации, которые работают в условиях внимания внешним источникам, развивая при этом внутренние источники. В тоже время организациям, которые работают в медленно изменяющихся условиях, может в большей степени подходить внутренних источников пополнения кадров можно выделить:

- работников организации;

- друзей и знакомых работников организации, родственников работников организации, бывших работников организации;

- бывших кандидатов [35, с.86].

Движение по службе, понижение в должности и способны дать дополнительное число людей для подразделения всей организации в целом.

Среди преимуществ внутренних источников перед внешними, следует отметить, что они позволяют руководству наблюдать за кандидатом для выдвижения или перевода в течение длительного периода времени и адекватно оценить его потенциал. Организация, собственных работников на вакантные места, создает им дополнительную мотивацию для эффективной работы.

Работники организации могут не видеть причин, больше, чем требует от них настоящая должность, если политикой персонала со стороны. Этот факт объясняет обращение организации к внутренним источникам квалифицированных кандидатов.

Одной из процедур подбора работников на организации является система должностных уведомлений и конкурсов вакансий. Работники могут получать уведомление обо всех должностных распространяемых изданиях и другими способами, приглашающими их общаться, чтобы занять ту или иную

вакантную должность.

Созданная система должностных предприятия реальную возможность продвижения на другую должность в организации. При отсутствии той или иной формы должностных уведомлений и определить, какие в организации имеются должностные вакансии.

Системы должностных уведомлений и оказаться неэффективными, если не соблюдены следующие требования:

- уведомления об открывающихся прежде, чем будет проведена вербовка работников извне;

- организация должна предоставить достаточный работникам на изучение уведомлений об имеющихся вакансий, прежде, чем она будет предлагаться внешним кандидатам;

- когда заявления работников на занятие сообщают о причинах отказа [47, с.191].

Важный источник кандидатов для знакомые и родственников работников организации, которые могут подробно ознакомить таких кандидатов с преимуществами работы в своей кандидаты приходят через внутренний источник информации. Такой метод - часто один из наиболее эффективных методов подбора, поскольку можно привлечь много квалифицированных людей при относительно низких затратах.

В организации с большим числом служащих создать достаточно большой резерв потенциальных служащих. При этом существенно снижается риск морально-психологических проблем при увольнении работников.

Многие организации заполняют своих внутренних источников, когда это представляется возможным.

Эффективное выполнение гарантия такой же эффективности при выполнении другой работы вследствие отличия навыков, которые требуются в новой должности [49, с.187].

Привлечение бывших работников и кандидатов которые позволяют экономить время, так как у работников уже есть определенная информация о

потенциальном работнике.

Бывшие работники считаются внутренним человеческих ресурсов организации. Основное преимущество найма бывших в том, что работодателю хорошо известны профессиональные качества работника [49, с.189].

Другим источником пополнения кадрового являются бывшие кандидаты, которые скорее будут востребованы для низкоквалифицированных должностей, однако именно бывшие кандидаты вакансий на предприятии.

Внешние источники подбора проявляются в том, поиск кандидатов на рынке рабочей силы:

- собственными силами;
- привлекая специализированные фирмы.

Способы привлечения зависят от финансовых средств, которые выделяются на подбор персонала, а также категорию.

1. Средства массовой информации.

Среди средств массовой информации важную роль играют Обращаясь к СМИ, руководствуются правилами, чем менее подыскивается, тем в более дешевые издания необходимо обращаться.

Подбор высококлассных специалистов наиболее дорогостоящее как подбор данных специалистов ведется чаще всего по личным специализированные агентства. В этом случае обращение к СМИ, считается малоэффективным.

Массовые радиостанции помещают рекламу о вакансиях предприятий. Рекламное время на телевидении достаточно дорогостоящее, это наибольший эффект достигается при подборе малоквалифицированного персонала.

2. Одним из самых перспективных каналов поиска является Интернет. Однако этот вид услуг только развивается.

3. Неформальные каналы не требуют неформальные каналы обеспечивают небольшой выбор специалистов нужной квалификации.

4. Важным внешним источников в подборе становятся образовательные организации. Выпускники ВУЗов рассматриваться как потенциальные кадры предприятия.

5. Эффективным способом малоквалифицированного персонала является сотрудничество с агентами-распространителями, которые предлагают информацию о желающих найти работу.

6. Преимущество таких агентств потенциальных соискателей. При работе с кадровыми агентствами необходимо систему оплаты, сроки выполнения заказа, гарантии, продолжительность работы на рынке и репутацию агентства. Иногда выгодно для несколькими агентствами [40, с.211].

Большинство организаций сочетают применение внутренних и внешнего методов привлечения работников на вакантные учитывать достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов

Предприятия, ведущие свою хозяйственную деятельность в рыночных условиях, которые достаточно быстро меняются, вынуждены уделять большее внимание внешним, ведущие деятельность в медленно изменяющихся условиях ориентированы, прежде всего на привлечение внутренних человеческих ресурсов [45, с.68].

Отбор персонала является работников в соответствии с потребностями организации в кадрах.

Таким образом, процесс отбора персонала имеет несколько последовательных этапов, каждый из процессе замещения вакантных должностей предприятия [15, с.56].

Сбор документов. Процесс отбора службы, который ответственен за набор персонала.

В данном случае изучаются резюме и также проводится анализ на соответствие кандидатов требованиям в инструкциями. Затем кандидаты приглашаются на первое собеседование, кандидатуры с руководителем структурного подразделения, выставившего вакансии [15, с.56].

На первой встрече кандидат заполняет Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двойное.

Наряду с решением задач отсева менее подходящих круг факторов,

нуждающихся в особо пристальном изучении методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание) [15, с.57].

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

- 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру должности;
- 3) наличие ограничений иного рода на обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, справок и получении дополнительной информации[17, с.87].

В целях сокращения времени заполнение анкеты, и часто совмещают. При этом следует отметить, что в психологическом отношении сложнее вести беседу сразу с двумя кадровыми работниками.

Важное значение в процессе отбора занимает кандидатом документов и информации, которая изложена в резюме, анкете или личном деле. Учитывая современную российскую специфику, полезно проверять подлинности документов об образовании. Чаще всего к этой работе подключается служба безопасности организации. При этом следует учитывать, проводится с согласия кандидата.

В ходе интервью работники кадровой службы следующую информацию: автобиографические данные, общеобразовательный опыт, характеристика с последнего места работы, получаемое вознаграждение, характеристики [43, с.126].

Следующим этапом является интервью, которое руководитель подразделения. По структуре оно аналогично тому, сотрудники службы персонала.

На практике большую часть времени руководитель вопросов, связанных с профессиональной деятельностью, профессиональными квалификациями и т.д. На данном этапе можно проводить психологическое тестирование, экзамены. Замещение отдельных вакансий и особенно с вредными требует в обязательном порядке прохождения медицинской по нескольким причинам:

1. Необходимостью знания физического момента найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья.
2. Необходимостью предотвратить приём инфекционные болезни.
3. Необходимостью определить, может ли человек физических возможностей выполнять предлагаемую работу.

В том случае, если на вакантную должность претендентов, то в данном случае необходимо определить приоритетные которые необходимы для эффективного выполнения о сроках принятия решения имеет первостепенное значение, когда необходимо быстро заполнить приема соискателей сокращается, если кадровый рынок дефицитный: собеседования на работу берут почти каждого кандидата, хоть частично требованиям со стороны компании [15, с.58].

Долгая и тщательная оценка соискателей в компанию идет поиск специалиста на ключевую линейную или случае кандидат может быть принят с испытательным сроком. За время испытательного возможность способом естественного наблюдения хорошо выяснить деловые сделать окончательное заключение об его срок этот относительно небольшой, изучение деловых качеств должно протекать активно и испытательного срока решаются задачи не только изучения деловых качеств работника, способности к обучению, а также ему предоставляется возможность самому деятельность и адаптироваться в среде персонала организации [15, с.163].

Перед окончанием испытательного руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить дальнейшей занятости самому работнику.

Если работник после полного испытательного срока проявил качества, необходимые для постоянной работы на принимают на постоянную работу.

1.2. Основные положения компетентностного подхода

Трактовка компетентностного подхода основывается как «компетенция» и «компетентность». Содержание данных терминов, связанных с современным подходом управления персоналом.

Термин «компетенция» (от лат. *competence* - подходить) определяет личностные способности работника, особенности его поведения, которые позволяют решать определенный класс профессиональных задач [30, с.140].

Компетенция – совокупность ряда личностных способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках задач конкретной должности и Компетенции проявляются в деловом поведении, их можно описать и измерить.

Термин «компетенции» является достаточно только в конце XX века [60, с.108].

В связи с этим в настоящее время существуют этого понятиями.

Бунимович Н.Т. трактует компетенции как знания приобретен в определенной области, как круг вопросов особой осведомленности.

Кэмбел Д., Стоунхаус Дж и Хьюстон Б. «компетенции» как свойства, которые подобны навыкам, знаниям, технологиям и субъектам на рынке одной отрасли

Фомичева Н. понимает компетенции, изменениям, как вера в правильность направления движения.

В свою очередь Ефремов В. и Ханьков И. трактуют особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управлении ресурсами и бизнес-процессами достижения поставленных целей.

Тис Д. Пизано Г. и Шуен Э. рассматривает которые обеспечивают организации конкурентные преимущества.

Как рациональное сочетание знаний, способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми организации, рассматривает компетенции Кибанов В.Я.

Прахалад К. и Хэмел Г. Видят в компетенциях становится основой успешной конкуренции [60, с.141].

Анализируя данные подходы можно отметить, что в компетенций Н.Т. Бунимовичем, Н. Фомичевой, В. Кибановым акцент делается на развитии индивидуальных компетенций работников, основными являются знания, навыки и способы общения.

В свою очередь Д. Кэмбел, Дж. Стоунхаус и Б. И. Ханьков в своих трактовках понятия компетенций считают, что оно содержит навыки, знания. Компетенции возникают изнутри, но при этом могут также при, они должны отличаться от компетенций своих конкурентов в той, же отрасли.

К. Прахалад и Г. Хэмел, Д. Тис, Г. Пизано и Э. Шейн компетенции как фактор, который обозначает уникальные способности, знания, устоявшиеся поведенческие модели организации [30, с.141].

Проанализировав различные трактовки термина необходимо отметить, что не существует устоявшегося обобщенного определения.

В научной литературе выделяют следующие виды компетенций:

Природные - базовые качества личности: эмоциональная стабильность или тревожность, приятность или цинизм, спонтанность. Оценка природных компетенций производится на основе личностных тестов.

Приобретенные – знания и умения, приобретенные на ходе обучения и повседневной деятельности. Оценка этих компетенций помощью тестов способностей.

Адаптивные – набор качеств, позволяющих индивиду новой рабочей среде. Оценка адаптивных компетенций осуществляется также с помощью личностных тестов.

Источник адаптивных компетенций эмоциональных способностях личности, которые не являются врожденными, а могут быть приобретены и развиты [19, с.144]. компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Компетенции классифицируют:

1) по содержанию:

-общие (универсальные), которые коммуникативные, общекультурные, этические;

-профессиональные(предметно-специализированные) - включают базовые общепрофессиональные, профессионально организационно-управленческие;

2) в соответствии с характером деятельности работника и особенностями его трудового процесса:

-связанные с конкретным процессом труда;

-соответствующие определенной технологии;

-представляющие интерес для предприятий отрасли;

3) по категории носителей:

-корпоративные (ключевые);

-управленческие;

-специальные (специфические);

-личностные;

4) по назначению:

-функциональные;

-поведенческие;

-эталонные [56, с.156].

Компетентностный подход в практике организации активно используется с конца XX века. В его основе лежат понятия «компетенция» и «модель компетенций».

Родоначальником компетентностного подхода персоналом считают Д. МакКлеланда [61, с.110].

Однако понятие «компетенция» несет в себе, существуют различные точки зрения на раскрытие этого понятия, его компетенция рассматривается как конкурентное преимущество, как способности и действия к результату, оптимизация бизнес-процессов, наилучший вид информационный ресурс предприятия [37, с.26].

Таким образом, под отличительными способностями компетенциями понимается набор взаимосвязанных навыков, , обеспечивающий ему эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций).

Несмотря на многообразие толкования общепринятым сегодня является мнение, согласно которому компетенция проявляется в поведении и может быть описана как стандарт поведения, личные качества человека и определяющий эффективность работы.

Модель компетенций представляет собой полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и организации на основе компетентностного подхода выстраивают управление всеми сферами управления персоналом организации компетентностного подхода является концепцией, которая формирует основные принципы управления персоналом организации. Среди принципов управления следует назвать следующие:

Принцип системности - использование компетентностного подхода в управлении персоналом основано на управления персоналом.

Принцип комплексности - принятие управленческих решений в области управления персоналом должно осуществляться между различными областями и аспектами управления персоналом.

Принцип актуальности – деятельность в области применения компетентностного подхода в управлении персоналом кадровой ситуации организации.

Принцип непрерывности - компетентностного подхода в управлении персоналом должна ориентироваться на персонала организации.

Принцип опережающего развития – этот принцип предполагает расширение кругозора и компетенций нестандартных задач, которые возникнут в будущем.

Принцип преемственности – проявляется в приобретении работниками доминирующих ценностей, навыков, умений, организации.

Принцип саморазвития – основан на активизации внутренних механизмов, способных обеспечить рост профессионального и личностного потенциала.

Принцип эффективности – использование управления персоналом должно обеспечивать экономический и эффективности деятельности организации в целом.

Уровень компетенции работников становится условием устойчивого развития предприятия, его качественным критерием, отличающим передовые фирмы от аутсайдеров [8, с.103].

Для формирования компетенций - во-первых, иметь описание всех должностей и всех функциональных обязанностей в соответствии с организационной структурой, штатным сотрудниками для реализации поставленных задач;

-во-вторых, определить на основе стратегии, этики, требуемые для эффективной хозяйственной деятельности компетенции [57, с.101] компетенций, которые можно представить в виде пирамиды компетенций, включающей базовые компетенции, ключевые компетенции и компетенции (рис.1.3).

Разработка компетенций работников связана с формированием группы ключевых работников из сотрудников, подготовкой долгосрочной программы развития и эффективного использования уникальных наиболее ценных кадров предприятия.

При этом, формирование группы ключевых работников не означает обособления данных сотрудников от других работников, а большей степени учет и применение специальных методов управления, создание необходимых

условий труда для работников, которые относятся к привлечение новых сотрудников.

1.3. Методы оценки компетенций кандидатов на этапе подбора персонала

От квалификации и компетентности сотрудников зависит эффективность работы организации. Специалисты отмечают, что 80% коммерческого успеха зависит от людей и только производства. Одним из самых распространенных методов, который может быть применен к оценке компетенций является насчитывают около 600 компетенций, однако целесообразным является оценка кандидата по 7-15 позициям. При этом необходимо учесть, что для каждой компетенций. Критерии, которые необходимо учесть при разработке набора необходимых компетенций - это должность, на которую претендует кандидат, роль в команде. В данном случае необходимо иметь шкалу компетенций, которая позволит оценить их уровень

В результате можно сделать вывод, что интервью по компетенциям является одним из самых эффективных и современных методов оценки компетенций при подборе метода интервью по компетенциям, заключается в возможности выявления и выделения ключевых характеристик, которые взяты за основу для отбора персонала [43, с.128].

Оценка компетенций кандидата по которой рекомендуется задавать в начале интервью, как соискателю, так и сотруднику, который, например, готовится к прохождению Assessment Center рассказать немного о себе. Данное предложение по существу является методом оценки компетенций кандидата по результатам предлагается рассказать о ходе самопрезентации и по результатам того, как кандидат рассказывает о себе, можно оценить:

- навыки эффективных коммуникаций;
- степень уверенности в себе;
- самооценку, способность к анализу своих недостатков;
- способность заинтересовать;

- умение структурировано говорить по делу;
- умение выделять приоритеты;
- мотивационный профиль;
- ориентация на результат и способность к достижению цели;
- способность преодолевать препятствия;
- карьерную стратегию;
- клиент-ориентированность;
- доброжелательность, открытость;
- стремление к сотрудничеству [43, с.129].

Контент-анализ речи кандидата и психологии для анализа тематических и содержательных единиц текста, а также выступлений соискатель рассказывает о себе и отвечает на вопросы, необходимо то, о чем чаще говорит кандидат, какие слова и выражения он употребляет, какие местоимения применяет и в какой модальности строит свою речь.

При применении контент-анализа оцениваются

- стиль речи в модальности возможного («Я стараюсь..») или действия («Я сделал..»)
- стиль речи интервальный («Я добился...») или экстернальный («Мне пришлось..»);
- решительность и уверенность («Я могу это сделать...») или нерешительность и неуверенность («В принципе, я смог бы это сделать...»);
- ориентация на авторитеты;
- потребность в саморазвитии;
- стремление расширить профессиональный опыт [48, с.12].

Контент-анализ позволяет также обратить жаргонных выражений и слов, характерных для людей, имеющих различные выражения кандидат непроизвольно применяет в ходе беседы, то лучше данного специалиста, даже если он хороший специалистом в плане профессиональных компетенций.

Для оценки кандидата довольно часто выделяют связи с этим применяются нетрудоемкие методы оценки. Для фиксации полученных результатов рекомендуется заполнить бланк оценки кандидата.

При помощи бланка можно сопоставить, менеджерские, профессиональные и личностные компетенции кандидата с теми качествами и компетенциями, которые он проявил на анализ помогает принять решение о приеме кандидата на работу или отказать ему [43, с.130].

Если для приема кандидата выделяется достаточно времени, можно продолжить его оценку с применением экспертной оценки и психологического тестирования.

Метод экспертной оценки может применяться при приеме кандидата, а также при прохождении им испытательного направлена на оценивание, прежде всего, профессионально – технических компетенций кандидата, его опыта и потенциала развития в выступать сотрудники организации, имеющие соответствующую специализацию, опыт и оценивается соискатель, идущий на ключевую позицию, в качестве экспертов приглашаются третьи лица – независимые эксперты (внешние консультанты) [42, с.286].

Экспертная оценка представляет собой метод. После общения эксперта с кандидатом организуется обмен мнениями обсуждения составляется заключение -заполняется бланк оценки кандидата (Приложение 1).

Ведущий эксперт может также устно рекомендует он принять на работу данного кандидата или нет. Независимые эксперты составляют подробное письменное заключение.

При всех преимуществах метода экспертной ограничения этого метода. Прежде всего, это наличие субъективности в оценках экспертов, ограниченность этого метода проявляется и в проявлении личных взглядов экспертов. Кроме того, в оценках конкурентность.

С целью повышения валидности и точности экспертной оценки должны быть реализованы определенные условия:

- наличие у внутренних и внешних профессиональной области, соответствующей специальности кандидата;

- наличие развернутого практического опыта у экспертов;

- эксперты должны быть выбраны из специалистов в компании или на внешнем рынке.

Способами снижения субъективности экспертной оценки внутренних и внешних экспертов является выполнение таких требований:

- эксперт должен подробно описать методы применял, и способы, при помощи которых он получил представление об (стандартизированное или свободное интервью, наблюдение, тесты);

- эксперт обязан подкрепить свое мнение при обоснований и аргументов;

- эксперт должен привести конкретные примеры с собственного мнения [42, с.289].

Точность экспертной оценки повышает проведение экспертизы при помощи других оценочных методов (наблюдение, тестирования). При этом, важно учитывать, что если оценку проходит кандидат, позицию в компанию, то затраты времени и финансовых средств на системную экспертизу всегда окупаются.

В последнее время распространение психологического тестирования кандидата для занятия той или иной должности. Однако, у этого способа отбора кадров есть свои достоинства и недостатки.

Для более активного применения необходимы следующие условия:

- наличие у менеджеров по подбору персонала образования;

- владение менеджером по подбору ориентированными на бизнес-практику;

- умение менеджера по подбору персонала психологических тестов и правильно интерпретировать результаты психологического тестирования;

- доступность психологических тестов, обработке и в то же время – валидных и бизнес - ориентированных;

-появление в публикациях новых психологических тестов, которые еще не стали широко известны кандидатам, ищущим работу [38, с.386].

Важным условием психологического также его согласие на то, чтобы подвергнуться такой форме оценки. С одной психологические тесты при приеме на работу является вполне законным.

С другой стороны, отказ от прохождения теста со тоже является законным. Конечно, если кандидат отказался от психологического тестирования, можно говорить о его корпоративных требований компании, в которой он планирует работать.

Основная суть проблемы психологического в следующем: отказ в приеме на работу только на основании результатов психологического тестирования неправомерен. Нормативной выступает Трудовой кодекс РФ (ст. 64), в котором существует перечень причин, по которым в приеме на работу. Смысл этих причин сводится к тому, что не может быть отказано в приеме на работу по причинам, не имеющим отношения к деловым его навыкам, умениям, уровню образования [1, ст.64].

В практике подбора персонала наибольшие деловых качеств кандидата. Под деловыми качествами работника понимаются,

во-первых, способность работника производственную функцию для этого необходимо наличие, профессиональных навыков, квалификации.

во-вторых, наличие профессиональных качеств, которые дополняют необходимые типовые качества по данной деятельности [35, с.136].

Поэтому более правильно применять психологическое тестирование в случае, если по результатам анализа документов и интервью кандидат проявил компетенции, интересные для компании, и работодатель работу. В этом случае психологические тесты могут быть применены для уточнения характеристик по конкретным компетенциям кандидата, , менеджерским и личным, а применение профессиональных тестов поможет оценить профессионально–технические компетенции кандидата.

Психологическое тестирование также имеет недостатки. В качестве преимущества можно отметить возможность, многообразной и не всегда внешне проявляемой в поведении информации индивидуально – психологических особенностях кандидата отметить, что если применяется комплекс тестов, объективность оценки кандидата существенно повышается. Важным преимуществом тестирования конкретных компетенциях и особенностях кандидата, которые подлежат оценке.

Применение психологических тестов при подходе в комплексной оценке компетенций соискателя, в которой кроме тестов, применяются также другие оценочные методы, поэтому в сочетании с информацией о претенденте на вакантную должность тестирование признается приемлемым. На практике широко используются различные применением тестирования.

Успешность деятельности предприятия определяется компетенциями персонала. В связи с этим каждому которые обладают теми компетенциями, которые позволят достичь его стратегических целей.

Поэтому самый первый этап, который всецело направлен на успешность организации, связан с подбором персонала подхода.

Выводы по 1 главе:

Термин «компетенция» (от лат. подходить) определяет личностные способности работника, особенности его поведения, решать определенный класс профессиональных задач.

Термин «компетентность» представляет компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Процесс подбора персонала определяется политикой, которая принята в организации в отношении человеческих кандидатов состоит из нескольких этапов: определение потребности в персонале, мониторинг рынка труда, определение требований к кандидатам, поиск Оценка компетенций кандидатов на этапе подбора персонала осуществляется с использованием следующих методов: анкетирование, метод интервью, контент- оценки, психологическое

тестирование, которые могут взаимодополнять друг более полной информации о кандидате на вакантную должность.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ОРИОН»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Орион»

Общество с ограниченной ответственностью «Орион» - является предприятием оптовой торговли. Общество является юридическим лицом с момента государственной регистрации основании Устава ООО «Орион» и действующего законодательства Российской Федерации. Целями деятельности ООО «Орион» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью, коммерческая организация, прибыли.

Свидетельство о государственной регистрации юридического лица – серия 31 № 000941869.

Сокращенное фирменное наименование: ООО «Орион».

Место государственной регистрации ООО «Орион»: Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, промкомзона.

Общество внесено в единый государственный и сведений о банковских счетах юридического лица.

Учредительным документом является Устав, который учрежден решением учредителей. Устав зарегистрирован в ФНС №4 России по Белгородской области (приложение 1).

Уставный капитал составляет 10000 рублей.

Директор ООО «Орион» – исполнительный орган ООО «Орион», который действует на основании Устава.

Срок деятельности ООО «Орион» Уставом не ограничен.

ООО «Орион» действует на Кодекса, федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», Налогового Кодекса по уплате налогов и сборов, Трудового Кодекса, Устава организации и другого действующего законодательства. Общество гражданские обязанности,

необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Общество обладает универсальной заниматься любыми не запрещенными видами деятельности, в том числе прямо не предусмотренными Уставом. Общество может осуществлять внешнеэкономическую законодательством Российской Федерации. Деятельность ООО «Орион» действующим законодательством Российской Федерации. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными заниматься только при получении специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

Общество имеет самостоятельный баланс, который отражает активы и пассивы организации. Учет объектов основании Федерального законодательство по бухгалтерскому учету.

ООО «Орион» имеет банковские счета в кредитных учреждениях г. Старый Оскол, Общество имеет право пользоваться в иностранной валюте.

Имущество ООО «Орион» составляют финансовые и материальные ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью ООО «Орион».

Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Источниками образования имущества ООО «Орион» является: уставный капитал Участника и дополнительные взносы в Уставный капитала; доходы от предпринимательской займы юридических и физических лиц; другие поступления.

Деятельность ООО «Орион» прекращается по решению участников ООО «Орион» и оформляется письменно,

Основной вид деятельности ООО «Орион», установленный Уставом организации:

- Оптовая и розничная торговля;
- Прочая розничная торговля.

Деятельность ООО «Орион» предназначена для обеспечения предприятий общественного питания, магазинов, и другими товарами повседневного спроса.

Общество самостоятельно организует и планирует свою предпринимательскую деятельность. Основу планов составляют исследования рынка, маркетинг, ценовая стратегия на, договоры, заключаемые с поставщиками товаров и услуг ООО «Орион», а также потребителями товаров: физическими и юридическими лицами.

Общество является собственником и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом. Участники имеют предусмотренные законом и учредительными документами ООО «Орион» обязательственные права по отношению к Обществу. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем имуществом.

Сотрудники организации в своей деятельности руководствуются Положением по логистике материальных ценностей и, Стандартами деятельности предприятия, договорами, должностными инструкциями работников.

Миссия ООО «Орион» в области совершенствования оперативного управления транспортного подразделения предприятия автотранспортных услуг, отвечающих требованиям стандартов организации в области грузоперевозок Основные цели и задачи в области сегодня ставит компания:

- высокое качество грузоперевозок,
- сокращение временных затрат на погрузку-разгрузку;

- расширение видов сопутствующих транспортных услуг;
- своевременность и скорость обслуживания,
- оптимизация маршрутов перевозок,
- сокращение транспортных расходов,
- оснащение автомобилей специальными мониторинга.

Оптовая торговля - основной вид деятельности ООО «Орион» - это торговля крупными партиями товаров, продажа оптовым покупателям, потребляющим товары в значительном количестве или продающим их затем в розницу. Оптовая торговля осуществляется мелкооптовых покупателей-посредников (дилеров), по оптовым ценам, предусматривающим дилерские скидки и меньшим, чем розничные. К основным торговым функциям оптовой торговли ООО «Орион» следует отнести:

- изучение покупательского спроса на товары;
- формирование ассортимента товаров;
- организацию закупок и завоза товаров;
- оказание торговых услуг покупателям;
- рекламирование товаров и услуг.

Основными принципами организации ООО «Орион» этих процессов являются:

- обеспечение комплексного подхода к вариантам продажи товаров;
 - обеспечение наилучших условий выбора товаров, экономия времени покупателей, высокий уровень торгового обслуживания;
 - достижение оптимальной экономической эффективности процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, роста его производительности, снижения издержек определяют динамичность торгового и технологического процесса и хозяйственной деятельности предприятия.
- Организация торгово-технологического процесса ООО «Орион» включает:

1. Приемка товаров по количеству и качеству (оформляется приходный ордер).

2. После приемки товара необходимое торговый зал, а остальная часть перемещается в складские помещения на основании накладной на внутреннее перемещение.

3. Сложной и трудоемкой операцией процесса в продовольственных магазинах является подготовка товаров к продаже, в частности их фасовка, упаковка, выкладка и другие операции.

4. Подготовленные к продаже товары со склада зал.

Система управления коммерческой деятельностью предприятия - это система, ориентированная на рынок, означающая взаимосвязанной структуры задействованных в ней процессов предприятия, внешними факторами Анализ финансового состояния представляет собой существенный элемент управления ООО «Орион». Для эффективного необходимо систематически проводить финансовый анализ. Анализ финансового состояния фирмы необходим для:

- выявления факторов, влияющих на ее финансовое состояние;
- выявления изменений показателей финансового состояния;
- оценки количественных и качественных состояния;
- оценки финансового положения фирмы на определенный момент времени;
- определения тенденций изменений финансового состояния фирмы.

Основные функции анализа финансового состояния:

- своевременная и объективная оценка, установление ее «болевых точек» и изучение причин их образования;
- выявление факторов и причин достигнутого состояния;
- подготовка и обоснование принимаемых в области финансов;
- выявление и мобилизация резервов улучшения финансового состояния фирмы и повышения эффективности всей прогнозирование возможных финансовых результатов и разработка моделей финансового состояния.

Основным источником информации для проведения финансового состояния предпринимательской фирмы служит финансовая отчетность.

Финансовая отчетность представляет собой формы, показатели и пояснительные материалы к ним, в которых хозяйственной деятельности фирмы: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах (отчет о прибылях и убытках). Практика анализа основные методы его проведения:

-горизонтальный (временной) анализ - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

-вертикальный (структурный) анализ - финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на Горизонтальный и вертикальный анализы взаимно дополняют друг друга, можно построить аналитические таблицы, характеризующие бухгалтерской формы, так и динамику ее отдельных показателей. Горизонтальный анализ баланса ООО «Орион»

Горизонтальный анализ баланса показал что, валюта баланса увеличилась на 108,5%, что говорит об устойчивом росте имущества организации.

Внеоборотные активы увеличились на 107,5% связи с приобретением земельных участков под строительство оптовой базы. Оборотные активы предприятия увеличиваются на составило товарных запасов на складе для осуществления процесса оптовой торговли. Капитал и резервы увеличились за счет увеличения нераспределенной прибыли эффективной работе предприятия.

Краткосрочные обязательства снизились за счет своевременного погашения краткосрочных обязательств перед поставщиками товаров за счет большего свободных денежных средств за счет увеличения выручки.

Вертикальный анализ баланса показывает, что оборотные активы составляют преимущественное положение, в экономике предприятия, исходя из его специфики оптовой и розничной торговли, сохранения постоянной доли в общей валюте баланса, что характеризует стабильность работы организации.

Капитал и резервы составляют на, что является положительной тенденцией и рассматривается как источник формирования имущества предприятия.

Краткосрочные обязательства варьируются на пассива баланса, что также представляют собой источники инвестирования в виде кредиторской задолженности краткосрочного характера.

Вертикальный и горизонтальный баланс являются характерными для предприятия оптовой торговли.

Основная цель анализа финансового состояния — получение небольшого числа ключевых, т.е. наиболее дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предпринимательской организации ее денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в денежные средства, тем выше их ликвидность.

Все активы бухгалтерского баланса в зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, можно условно подразделить на следующие четыре группы,

1. Наиболее ликвидные активы (A1) - суммы по всем статьям денежных средств, которые могут быть использованы для выполнения текущих расчетов немедленно. В эту группу включают также краткосрочные финансовые вложения.

2. Быстрореализуемые активы (A2) - активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время. В эту группу можно включить дебиторскую течение 12 месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы.

3. Медленно реализуемые активы (А3)- наименее ликвидные активы - это запасы, дебиторская задолженность (чем через 12 месяцев после отчетной даты), налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

4. Труднореализуемые активы (А4) - Внеоборотные активы».

Пассивы баланса по степени обязательств группируются следующим образом:

1. Наиболее срочные обязательства П1- кредиторская задолженность, расчеты по дивидендам, прочие краткосрочные обязательства, а также ссуды, не погашенные в срок.

2. Краткосрочные банков и прочие займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты.

3. Долгосрочные пассивы П3- долгосрочные заемные кредиты и прочие долгосрочные пассивы.

4. Постоянные пассивы П4 - Капитал и резервы.

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов.

Для анализа ликвидности баланса ООО «Орион» сгруппируем активы в порядке убывания их ликвидности, а пассивы – в порядке срочности их погашения (табл. 6.).

По краткосрочным и долгосрочным пассивам предприятие в 2016-2014 годах получило постоянный платежный недостаток. По долгосрочным пассивам у предприятия в 2014-2016 годах наблюдается платежный излишек, что является положительным пассивом у предприятия в 2014-2016 годах наблюдается платежный недостаток, что является отрицательной тенденцией в работе предприятия.

Существенным является выполнение трех первых неравенств по активу и пассиву. Четвертое неравенство носит балансирующий характер с глубоким экономическим смыслом, свидетельствуя о наличии у предприятия собственного оборотного капитала.

Анализируемое предприятие не имеет абсолютной ликвидности, при этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется излишком по другой группе активов платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные

Баланс рассматриваемого предприятия не является абсолютно ликвидным в 2016-2014 годах, так как не удовлетворяет трем из условий ликвидности. Это говорит о том, что период не соответствует срокам погашения своих обязательств. Наиболее срочные обязательства могут быть погашены только с привлечением быстрореализуемых активов.

Следует отметить, что проводимый ликвидности баланса - это анализ приближенный, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов. Для оценки платежеспособности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент промежуточной ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности определяется отношением ликвидных средств первой группы ко всей сумме краткосрочных долгов предприятия (III раздел пассива баланса).

Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов. Значение коэффициента признается достаточным, если он составляет 0,20-0,25, т.е предприятие в текущий долги и тогда его платежеспособность считается нормальной.

На предприятии абсолютный коэффициент ликвидности за 2014-2016 годы составил тенденцию к росту.

Коэффициент быстрой ликвидности - отношение ликвидных средств первых двух групп к общей сумме краткосрочных долгов предприятия оно может оказаться недостаточным, если большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать. В таких случаях требуется соотношение большее.

Если в составе текущих активов значительную долю занимают денежные средства и их эквиваленты (ценные бумаги), то может быть меньшим.

Коэффициент быстрой ликвидности на ООО «Орион» за 2016-2014 годы составил, что не соответствует норме, но имеет устойчивую тенденцию к росту.

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент покрытия долгов) - отношение всей суммы текущих активов, производство, к общей сумме краткосрочных обязательств (III раздел пассива).

Другими словами, коэффициент покрытия определяет границу безопасности для любого возможного снижения активов, вызванными непредвиденными обстоятельствами, способными приостановить или сократить приток денежных средств.

Нормативное значение коэффициента текущей ликвидности > 2 .

На предприятии коэффициент текущей ликвидности за анализируемый период 2014, 2015, 2016 годы, соответственно является недостаточным для стабильного финансового состояния.

Расчитанные коэффициенты свидетельствуют о том, что предприятие не располагает достаточным количеством ликвидных активов, достаточным объемом свободных ресурсов, формируемых для погашения краткосрочных обязательств.

Показатели эффективности деятельности предприятия определяются на основании отчета о прибылях и убытках за 2014, 2015, 2016 годы.

В отчете о прибылях и убытках представлены следующие показатели прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль.

Анализ показателей отчета о прибылях и убытках показал что, за анализируемый период:

Таким образом, все показатели прибыли увеличились, что говорит об эффективности оптовой торговли предприятия.

Основными причинами роста рентабельности явились следующие факторы:

Оживление деловой активности юридических лиц;

Повышение покупательной способности физических лиц;

Высокие объемы закупок со скидкой;

Низкие и доступные цены.

Таким образом, анализ финансового состояния и финансовых результатов показал, что предприятие наращивает товарооборот оптовой и розничной торговли, показатели рентабельности увеличиваются и в целом у предприятия.

2.2. Кадровые процессы и система управления персоналом в ООО «Орион»

Система управления персоналом представляет собой комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с как основного ресурса.

Функции управления персоналом (отбор работников, развитие и обучение, мотивация и стимулирование, кадровый учет и делопроизводство) в ООО «Орион» осуществляются специалистом по кадрам.

Основные функции специалиста по кадрам:

- контроль за текущей и. Совместно с руководителями подразделений отбор, изучение и расстановка кадров, в соответствии с их уровнем образования, профессиональной подготовкой, опытом работы, деловыми и моральными качествами;

- составление списков резерва кадров для обеспечения своевременного и качественного замещения сотрудников (работников) на вышестоящие должности;

-учет личного состава. Формирование и ведение электронного банка данных о количественном и бумажных носителях в соответствии с требованиями нормативных правовых документов;

- ведение нормативно установленной документации по кадрам, в том числе: личных дел рядового и начальствующего состава, сокращенных личных дел работников, личных и служебных прием, заполнение, хранение, выдача трудовых книжек работникам и т. д;

- подготовка локальных нормативных актов, приказов, распоряжений по направлениям кадровой деятельности;

- подготовка материалов и документов для представления личного состава к различным видам поощрения и награждения;

- участие в проведении служебных привлечению сотрудников, работников, к дисциплинарной и материальной ответственности;

- совместно с руководителями подразделений составление графиков отпусков, оформление и учет использования очередных и дополнительных отпусков;

- осуществление систематического по учету кадров;

- изучение движения кадров, причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению;

- организация контроля над состоянием трудовой дисциплины в подразделениях и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;

- оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководства.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах планирование создает условие для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Руководство персоналом в ООО «Орион» регламентируется:

1. Уставом предприятия (приложение 1);

2. Должностными инструкциями (приложения 2,3,4);
3. Трудовым договором;
4. Договором о материальной ответственности.

В процессе анализа кадровых процессов, происходящих в ООО «Орион» использованы данные первичного статистического учета за 2014 – 2016 годы, что положительно характеризует деятельность данного предприятия.

Численность управленческого персонала в течение анализируемого периода не претерпевает изменений, а вот численность специалистов в 2015 году увеличилась на 1% и на 3 % в 2016 году.

Таким образом, численность персонала в ООО «Орион» имеет тенденцию к росту, при этом в большей степени этому подвержена категория рабочих.

В процессе анализа состояния необходимо также проанализировать динамику структуры персонала за 2014–2016 гг. в течение анализируемого периода происходят изменения в структуре состава персонала в сторону уменьшения доли руководителей в 2015 Удельный вес специалистов в 2016 году сократился на 2,5%. При этом удельный вес рабочих имеет тенденцию к увеличению, в 2015 году он составил благоприятной тенденцией в деятельности предприятия.

Существенное влияние на использование трудовых ресурсов оказывает характер и уровень движения кадров на предприятии.

Из таблицы видно, что коэффициент оборота по приему самый высокий в 2016 году и составляет по выбытию отмечается в 2015 году и составляет 1,5. В 2015 году отмечается самый высокий показатель постоянства кадров, при этом самый низкий показатель текучести кадров отмечается в 2015 году.

Следует отметить, несмотря на то, что в 2016 году отмечается высокий показатель оборота по приему, все остальные значительно уступают показателям 2015 года, что свидетельствует о несовершенной кадровой политике, проводимой на предприятии.

Проанализируем структуру кадров – по возрасту, стажу работы, уровню и профилю образования и выявим степень соответствия с занимаемой должностью каждого работника.

Рассматривая возрастную структуру кадров по категориям, надо отметить, что среди руководителей преобладает возраст среди группы специалистов и рабочих – это персонал в возрасте 20-29 лет.

Анализ таблицы показал, что возрастная структура персонала предприятия неоднородна. На возрастную группу до 20 лет приходится всего возрастная группа старше 50 лет также малочисленна и составляет 5,7%.

Таким образом, большая доля персонала, которая составляет 44% находится в возрасте от 20 до 29 лет, что свидетельствует о заинтересованности предприятия в молодых специалистах. Таким образом, в составе руководителей молодых работников.

Из динамики возрастной структуры персонала видно, что с каждым годом происходит омоложение персонала, руководители заинтересованы в молодых специалистах.

Важным показателем является распределение персонала по полу, среди персонала ООО «Орион» преобладают мужчины. Данный факт связан с родом деятельности организации.

Значимым показателем качества персонала организации является показатель уровня образования, показывает, что большинство сотрудников имеют высшее и среднеспециальное образование, но не по профилю работы. Данный факт затрудняет выполнение должностных обязанностей рядом сотрудников ООО «Орион», но в целом, уровень образования в организации достаточно высокий. Следует отметить, что для специалистов и руководителей предъявляются особые требования к образованию. Поэтому стоит отметить, что доля сотрудников, имеющих образование, и работающих.

Важнейшим кадровым показателем является анализ соответствия занимаемой должности полученному образованию факт говорит об увеличении численности работников осуществляющих свою деятельность в соответствии с полученной специальностью. Этот факт является положительным в организации труда персонала ООО «Орион». Проанализировав проблему несоответствия квалификации требованиям рабочего места, можно сделать вывод проблемы заключается в создании системы обучения персонала и в большей степени подбора персонала по мере необходимости в соответствии с образованием и занимаемой должности. В данном случае подбор персонала способен обеспечить наивысший уровень соответствия персонала занимаемой должности и эффективному его использованию.

2.3. Анализ системы подбора персонала в ООО «Орион»

Главная цель ООО «Орион» стать высокоэффективной и динамично развивающейся оптово-розничной компанией способной обеспечить потребности, ожидания, требования сторон (работников предприятия, акционеров, общества, поставщиков) через повышение: эффективности производства и инвестиционной деятельности;

- эффективности корпоративного политики; эффективности жизненного уровня и социальной защищенности работников ООО «Орион».

Успешное выполнение всех поставленных целей требует решения таких задач, как: обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой производственного потенциала и структурой трудового потенциала; полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом; обеспечение условий для высокопроизводительного труда, организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству; закрепление работника на предприятии,

формирование стабильного коллектива, затрачиваемых на рабочую силу; обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и согласование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности; повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Частично эти задачи, возможно решать уже на стадии подбора, отбора и найма работников.

Процесс подбора персонала в ООО «Орион» исходит из потребностей в кадрах самой организации.

При найме в процессе проведения Первая из них связана с необходимостью защиты организации от влияния процессов криминализации, распространенных в последнее десятилетие в общественной и экономической жизни.

Решение этого вопроса имеет тем более конфиденциальный характер имеет информация в обеспечении эффективной работы организации.

Другая проблема связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на деятельности.

Вместе с тем, при всем доброжелательном и терпимом отношении к проверяемому кандидату, необходимо отдавать отчет в том, что специалист – какой бы квалификацией он ни обладал –случае потери от неверных решений могут быть весьма велики, однако они могут быть вполне сопоставимы с ущербом от негативного психологического влияния неудачного выбора. Последнее определяется тем, что во многих в жизни и тем более – утрата статуса полноценного и профессионального специалиста – могут быть причиной серьезного изменения стиля повседневного поведенияпоставивший себе диагноз неудачника, резко меняет формы общения с окружающими.

Наибольшие сложности представляет, что основу организации оценки качества ведущих специалистов в рамках ООО «Орион» составляет

парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей могут выполнять эту работу.

Основная причина этого явления, которое из-за высокой ежедневной нагрузки ограничивает объемы поступающей к ним и используемой информации, главным образом сугубо непосредственное отношение к проблемам руководимых ими организаций.

Проблемы научного подхода к кадровому подбору в этих условиях часто остаются интересом ООО «Орион».

Другой причиной существенных недостатков в подборе ведущих специалистов является стремление к. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

Подбор кадров в ООО «Орион» реализации мероприятий, основанных на предпочтении приема на работу родственников и друзей работников предприятия. Данный факт способен снижать требуемый уровень квалификации работников организации.

Следует отметить, исследуемый период отсутствует. Среди специалистов она незначительна. В основном прием на работу идет по рабочим специальностям.

При принятии на работу с новым отдела кадров и как правило начальник того подразделения, в котором он будет работать.

Тем не менее, при такие характеристики как опыт работы, стаж работы, квалификация, умение ладить с людьми, уходил с предыдущих мест работы.

Анализ работы является центральным пунктом планируемого комплексного подхода, который позволяет получить должностную инструкцию и определение требования должности. Должностная инструкция определяет. Требования к должности в дополнение к должностной инструкции указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять работу: опыт, технические

знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья, внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, а также другие возможность переезда в другой город и частные командировки. На основании метода экспертной оценки проведен анализ подбора кадров в ООО «Орион».

Подбор кадров в ООО «Орион» 1 этап – к двум наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при подборе, относятся испытания и собеседования.

1) испытания, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой.

Персональные анкеты, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или

Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в персональной анкете для приема на работу в ООО «Орион» – это сведения о: стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом учебном заведении, отбора кандидатов, такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации. Пример подобной анкеты.

1. Анкетные данные:

- ФИО
- Место рождения
- Дата рождения
- Семейное положение
- Место жительства
- Гражданство
- Дети

2. Профессиональное образование:

- Время и место окончания средней школы, техникума и (или) Вуза.

- Защита дипломной работы
 - Специальные знания
 - Владение иностранными языками
 - Мероприятия по повышению квалификации
3. Прошлая практическая деятельность и должности:
 - Наименование и адрес прошлого места работы
 - Работал в качестве
 4. Состояние здоровья
 5. Желаемая должность.

2) собеседование до сих пор является наиболее широко применяемым методом подбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают в ООО «Орион» без хотя бы одного собеседования.

Исследования, как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка внешнего вида, социального положения и манер, которые в большей мере напоминают их собственные.

2 этап – задача первичного подбора заключается в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. Цель собеседования – оценить степень соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и Важно помнить, что собеседование является двухсторонним процессом, не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам.

Проводящий интервью должен предоставить максимально объективную и полную заинтересовать кандидата и, в тоже время, избежать приема нежелательных работников.

Предприятие ООО «Орион» использует следующие виды собеседований:

- биографические;
- ситуационные;
- критериальные;

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Основанием этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности.

Ситуационные собеседования используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задают вопросы о том, чтобы он сделал в определенной ситуации, а его ответы выработанных критериев.

После собеседования со специалистом по кадрам вновь происходит собеседование, но уже с руководителем того персонал.

3 этап – собеседование с руководителем отдела.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного специалистом встречу с кандидатом. Здесь оцениваются, прежде всего, способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с Кандидатом. Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты руководителем и детально анализируются.

4 этап – выбор кандидата и предложение.

На основе результатов собеседования руководитель отдела ООО «Орион» (с помощью специалиста по кадрам) выбирает кандидата, который наиболее подходит для данной должности. Готовится письмо – предложение кандидату о принятии его на должность с информацией о предстоящей деятельности.

В настоящее время на ООО «Орион» на работу с испытательным сроком от нескольких месяцев до одного года, дающий возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его желанию для организации ООО «Орион».

В течение испытательного срока руководитель подразделения в ООО «Орион» уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности, повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется и оценить их выполнение в конце срока. Этот метод представляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного срока руководитель – принять или не принять кандидата на постоянную работу.

Данный этап, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и.

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями его переводят в разряд постоянных работников предприятия ООО «Орион».

Одной из важнейших задач кадровой и организационной работы в ООО «Орион» сейчас является. Принятие любого управленческого решения немыслимо без тщательного и сбалансированного анализа.

Таким образом, цель подбора персонала в ООО «Орион» создать первичное представление о на существующую вакансию. Подобрать кандидата для замещения вакантной должности.

В ходе экспертной оценки была проанализирована система подбора персонала в ООО «Орион». В результате система подбора персонала требует совершенствования, так как:

- процедуры отбора персонала слабо соблюдаются критерии и принципы отбора;

- среди методов отбора преобладают неструктурированное интервью, которые носят стихийный характер;

- все кадроведческие функции по технологизированы.

Данные проблемы подбора персонала в ООО «Орион» позволяют говорить о неэффективности системы подбора персонала. Решение данных проблем позволит организации сократить испытательного срока, сократить средства, направляемые на тщательный подход к отбору персонала позволит выявлять специалистов необходимых в данный момент для организации.

Выводы по 2 главе:

Общество с ограниченной ответственностью «Орион» - является предприятием оптовой юридическим лицом с момента государственной регистрации и строит свою деятельность на основании Устава ООО «Орион» и действующего законодательства Российской Федерации. Целями деятельности ООО «Орион» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли

Анализ показателей отчета о прибылях и убытках показал что, за анализируемый период все, что говорит об эффективности оптовой торговли предприятия.

Анализ финансового состояния и, что предприятие наращивает товарооборот оптовой и розничной торговли, показатели рентабельности предприятия увеличиваются.

Численность персонала ООО «Орион» имеет тенденцию к постоянному увеличению. В 2016 году численность работающих увеличилась на 9,23%, также увеличился и оборота кадров. Наибольшая численность персонала входит в группу от 20 до 29 лет. С каждым годом отмечается омоложение среди которого преобладают мужчины, что объясняется видом деятельности предприятия.

Большинство сотрудников имеет высшее и среднее специальное образование, однако проблемой образования занимаемой должности.

Подбор кадров в ООО «Орион» осуществляется в несколько этапов с использованием методов собеседования, анкетирования и интервью. Однако, процедуры отбора персонала слабо структурированы, четко не соблюдаются критерии и принципы стихийный характер, все кадроведческие функции по формированию персонала слабо технологизированы.

Для предприятия актуальным является сохранение конкурентоспособности на рынке кадрового потенциала являются весьма важными для ООО «Орион», что в свою очередь требует совершенствования процесса подбора персонала.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Разработка проекта по совершенствованию подбора персонала организации

Все кадровые процессы, происходящие в организации, взаимосвязаны и направлены на формирование кадрового потенциала организации.

Каждый процесс можно считать подсистемой работы с кадрами. Подсистема «формирование персонала» включает в себя следующие направления:

- подбор персонала в зависимости от потребностей организации;
- расстановка персонала, обусловленная способностями сотрудника и нуждами организации;
- адаптация персонала, включения в коллектив и освоения содержания работы [48, с. 270].

В ходе анализа системы подбора персонала в ООО «Орион» были выявлены в следующем:

- процедуры отбора персонала слабо структурированы, четко не соблюдаются критерии отбора;
- среди методов отбора преобладают анализ документов и неструктурированное интервью, характер;
- все кадроведческие функции по формированию персонала слабо технологизированы.

Важным является разработка и издание организационно-распорядительных документов, в частности Положения об испытании при подборе персонала.

Эффективный подбор персонала осуществлять на основе компетентностного подхода. Принципы оценки персонала на этапе подбора проявляются в следующем:

-принцип комплексности и анализировать возможности кандидата при помощи различных методов.

Каждая компетенция кандидата должна методами оценки, т.е. используя принцип «Компетенция со всех сторон».

-вторым принципом является принцип позволяет получить оценку, максимально отражающую подлинными компетенции кандидата.

-третьим принципом становится, который позволяет выявить индивидуальные преимущества кандидата.

-четвертым принципом является требование реальных компетенций кандидата с идеальным профилем должности.

Основываясь на этих принципах в оценке применяются такие методы:

-анализ библиографических фактов и документов;

-метод экспресс-диагностики, основанный впечатлению;

-метод интервью;

-веб-собеседование;

-метод самопрезентации кандидата;

-контент-анализ, основанный на оценке речи кандидата;

-метод экспертной оценки как при прохождении испытательного срока;

-психологическое тестирование;

-постановочные задания (кандидат помещается в искусственно созданную ситуацию, в которой он может продемонстрировать свою компетентность);

-тесты на интеллект (исследуются понимание закономерностей, способность обобщать и интерпретировать информацию).

Каждое упражнение должно быть построено продемонстрировал определенное поведение, которое соотносится с компетенциями.

Для облегчения подбора и оценки кандидатов на предприятии ООО «Орион» целесообразно разработать карты описывать основные компетенции, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта компетенций является более по сравнению с

должностной инструкцией. Кроме того, в отличие от должностной инструкции, использование квалификационной структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения их между собой.

Карта компетенций представляет собой модель компетенций или матрицу компетенций, которая характеризует человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и например, для торгового представителя или менеджера по следующему набору компетенций: корпоративная лояльность, приверженность; клиент-ориентированность; построение контакта с клиентом; сигналов клиента; принятие решения о сделке; формирование долгосрочного удовлетворенного клиента. Компетенция Корпоративная лояльность.

Компетенция: Навык ориентации на клиента, клиент-ориентированность

Индикаторы компетенции Построение контакта с клиентом представлена

Поведенческие проявления компетенции Интервью клиента, презентация продуктов и услуг организации

Поведенческие проявления компетенции Навык работы с возражениями клиентов

Индикаторы компетенции Навык оценки сигналов клиента

Поведенческие индикаторы компетенции Принятие решения о сделке

Поведенческие индикаторы компетенции Формирование долгосрочного удовлетворенного клиента

Данная карта готовится руководителем структурного подразделения и специалистом по управлению персоналом на основе должностной инструкции и представляет образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Использование квалификационной структурированной оценки кандидатов (по каждой компетенции) и сравнения кандидатов между собой.

Руководитель подразделения, постоянно видя подразделение «изнутри», лучше всех представляет, стиль взаимоотношений между ними

сложился, какие группы выделились. Кроме этого, обычно опытный руководитель достаточно чётко представляет, с какими типами подчиненных он предпочитает не работать, равно личностных качеств кандидата – важная задача для руководителя подразделения.

Единый стандарт отбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал предприятия ООО «Орион», унифицировать организационную культуру, Обеспечение организации актуальным персоналом является главной задачей кадрового менеджмента. При этом следует отметить, что функции управления Деловая оценка по компетенциям подразумевает наличие соответствующей логической процедуры, которая минимизирует субъективные факторы оценки персонала при подборе персонала.

На начальном этапе определяется цель мероприятий, направленных на подбор персонала. Цель должна должны быть направлены на установление соответствия компетенций персонала требованиям, которые предъявляются к персоналу организации в соответствии с ее стратегическими целями.

На втором этапе готовится проект оценки персонала организации при подборе. Определяется круг кандидатов на вакантные должности, которые подлежат оценке и необходимые ресурсы, а Следующий этап включает в себя определение критериев и стандартов оценки. Этот этап можно разбить на подэтапы, так как не существует единого стандарта категорий персонала. Поэтому для каждой категории персонала организации определяется отдельный набор компетенций для чего необходимо:

- проанализировать должностные инструкции требуемого персонала;
- формирование набора компетенций, эффективной деятельности кандидата на данную должность;
- предоставление обратной связи и формирование компетенций.

В рамках анализа необходимо выделить поведенческие индикаторы, которым должны соответствовать кандидаты на эффективного выполнения задач, которые присущи данной должности.

Далее поведенческие индикаторы группируются по разделам, которые предлагались выше. После этого индикаторы должны обладать претенденты на вакантную должность. При этом, набор компетенций должен соответствовать ряду требований: ясность для понимания, соответствие для всего персонала, к которому он относится;

-структура компетенций должна позволять и точность оценок, справедливость для всех вовлеченных в испытание.

Таким образом, в современных условиях успешность деятельности организации определяется необходимы именно те сотрудники, которые обладают компетенциями, способствующими достижению стратегических целей организации.

В случае изменения предмета и цели оценки в процессе побора персонала организации предполагается пересмотр процесса подбора персонала организации, но и набор оцениваемых компетенций у кандидатов на замещение вакантных должностей организации.

Эффективность управления персоналом многочисленными факторами, одним из которых является комплексная процедура подбора персонала организации.

Все оценочные мероприятия, основанные на компетентностном подходе должны быть направлены на установление четкого соответствия стратегических целей организации и к кандидатам на замещение вакантных должностей в процессе подбора персонала организации.

Внедрение проекта по совершенствованию системы подбора персонала на основе компетентностного ООО «Орион» будет включать в себя несколько этапов, среди которых:

- разработка и распорядительных документов;
- разработка этапов системы подбора персонала организации;
- анализ должностных инструкций и разработка набора компетенций, являющихся индикатором поведения (приложения 2,3,4);
- формирование карт компетенций;

- формирование бизнес-кейсов, определение методов оценки кандидатов;
- повышение квалификации персонала, позволяющих освоить новые кадровые технологии;

- расчет прогнозной величины расходов на внедрение проекта и его эффективности.

В целях осуществления корректного проекта, направленного на совершенствование подбора персонала организации разработан соответствующий маршрутный график, который содержит мероприятия и время их внедрения в деятельность организации.

При этом следует отметить, что, направленный на внедрение проекта по совершенствованию подбора персонала разрабатывается на основании рекомендаций и предложений следующих должностных лиц:

- директора организации;
- специалиста по кадрам;
- руководителей структурных подразделений;

Только после определения всех рисков внедрения данного проекта и определения его экономической и социальной эффективности возможно принятие управленческого решения о его внедрении.

Маршрутный график внедрения на совершенствование системы подбора персонала основанного на компетентностном подходе

На основании маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий.

Контроль за ходом внедрения проекта будет осуществлять руководство организации, а также ответственные исполнители. Расчет фактического экономического эффекта от внедрения настоящего проекта содержит уточняющие расчеты экономической стадии рабочего проектирования. По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому будут прилагаться протоколы работы комиссии по приемке.

В заключении следует отметить, подбора персонала заключается в том, что при выполнении установленных условий деятельность предприятия будет более эффективной, так изначально актуальными компетенциями для ООО «Орион».

Далее проведем оценку влияния предложенных рекомендаций по внедрению новой системы подбора персонала компетентностном подходе в ООО «Орион» на его финансовые результаты.

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Повышение эффективности и надежности подбора персонала в ООО «Орион» связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной их выявления и источниках информации.

Экономическая эффективность оценивается с помощью соизмерения затрат и результатов. Эффективность характеризовать ее экономичность, т. е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Поэтому минимизация затрат как критерий эффективности системы подбора должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового иных методов подбора при условии достижения поставленных перед ними целей.

Этапы оценки экономической эффективности методов подбора персонала организации.

Определение прямых и косвенных затрат на подбор персонала при использовании компетентностного подхода.

К прямым затратам следует отнести публикации, оплату услуг консультационных фирм, специальных частных агентств и других агентств по трудоустройству (включая центры занятости и биржи труда), плату за пользование интернетом и т. д.

Прямые затраты на подбор персонала в ООО «Орион» сведены к минимуму за счет самостоятельной разработки и реализации проекта, направленного на подбор подходе. Все запланированные мероприятия реализуются в рамках должностных обязанностей специалистов, которые непосредственно участвуют в реализации затраты представлены необходимостью обучения специалиста по кадрам новым технологиям К косвенным затратам можно отнести затраты на процедуры подбора персонала, проведение тестирований, собеседований, интервью включая оплату работы специалистов.

Данные мероприятия также в ООО «Орион» при реализации не требуют отдельных затрат. Все предусмотренные проектом мероприятия осуществляются в рамках должностных их заработной платы.

Годовой экономический эффект от предлагаемых рекомендаций по подбору персонала на основе компетентностного подхода составит:

Общие затраты в год на внедрение системы подбора персонала на основе компетентностного подхода составят в год 72 000 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала. При этом, следует отметить, что эффективность мероприятий в сложно, так как существует проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности поэтому расчеты носят вероятностный характер.

Предполагается, что увеличение совершенствованию системы подбора персонала на основе компетентностного подхода составит 8% в год.

Таким образом, увеличение выручки составит:

$$V_2 = 91\,328 \times 0,08 : 100\% = 73,06 \text{ тыс. руб.}$$

Коэффициент экономической эффективности определяется как соотношение предполагаемой чистой 2015 года и определяется по формуле:

$$K = \frac{V_2}{V_1}$$

Таким образом, коэффициент экономической эффективности больше или равен 1,0. С учетом того, что данная система подбора персонала будет иметь системный характер, и с каждым годом ее эффект будет нарастать, поэтому данный проект можно считать эффективным.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала проявится в:

- снижении затрат на обучение персонала;
- повышение уровня профессионализма;
- повышение уровня обслуживания;
- удовлетворение ожиданий вновь принятых работников.

Таким образом, на основании определения социальной эффективности и расчетов экономической вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала на основе компетентностного подхода в ООО «Орион» имеют эффективность.

Выводы по 3 главе:

В ходе анализа системы подбора персонала в ООО «Орион» были выявлены проблемы, заключающиеся в следующем:

- процедуры отбора персонала слабо структурированы, четко не соблюдаются критерии и принципы отбора;
- среди методов отбора преобладают анализ документов и неструктурированное несут стихийный характер;
- все кадроведческие функции по формированию персонала слабо технологизированы.

Эффективный подбор персонала современная организация должна осуществлять на основе компетентностного подхода. Проект по внедрению системы подбора персонала на организационно-распорядительных документах, разработка этапов системы подбора персонала организации, анализ должностных наборов компетенций, являющихся индикаторами поведения, формирование карт бизнес-кейсов, определение методов оценки кандидатов, повышение квалификации специалиста по кадрам на курсах повышения квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии, расчет прогнозной величины расходов и его эффективности.

Единый стандарт подбора персонала позволит постепенно сделать персонал ООО «Орион» наиболее эффективным, унифицировать организационную культуру, сделать процессы

Организация подбора персонала на основании компетентностного подхода требует обучения специалиста по кадрам работы, на что потребуется 72 тыс. руб.

Увеличение выручки от внедрения мероприятий по внедрению системы подбора персонала на основе компетентностного подхода составит по ходу расчета коэффициента экономической эффективности выявлено, что он больше или равен 1,0. Таким образом, предложенные мероприятия имеют экономическую эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компетентностный подход в практике управления персоналом организации активно используется с конца XX века. В его основе лежат понятия «компетенция» и «модель компетенций».

Компетенция – совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках задач конкретной должности и организации в целом. Компетенции проявляются в деловом поведении, их можно описать и измерить.

Модель компетенций представляет собой полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой.

Родоначальником компетентностного подхода к управлению персоналом считают Д. МакКлеланда.

Формирование кадрового состава в организации состоит из двух основополагающих процессов:

- процесса подбора персонала;
- процесса отбора или оценки кандидатов.

На практике эти две составляющие неразделимы. Процесс подбора персонала определяется в значительной степени политикой, которая принята в организации в отношении человеческих ресурсов.

Важным в процессе подбора персонала является определение адекватных требований к кандидатам. Основой для разработки таких требований являются должностные инструкции.

Источниками привлечения персонала в организацию становятся внутренние и внешние источники.

Внутренние источники подбора персонала проявляются в подборе на замещение вакантной должности претендентов из числа работающих в организации специалистов.

Внешние источники подбора проявляются в том, что организация ведет поиск кандидатов на рынке труда собственными силами или привлекая специализированные фирмы.

Способы привлечения зависят от финансовых средств, которые выделяются на подбор персонала, а также категорию требуемого специалиста. Большинство организаций сочетают применение внутренних и внешнего методов привлечения работников на вакантные должности.

Оценка компетенций кандидатов на этапе подбора персонала осуществляется с использованием следующих методов: анкетирование, метод интервью, контент-анализ, метод экспертной оценки, психологическое тестирование, которые могут взаимодополнять друг друга для получения более полной информации о кандидате на вакантную должность.

Основным видом деятельности ООО «Орион» является оптовая торговля. Общество строит свою деятельность на основании Устава ООО «Орион» и действующего законодательства Российской Федерации.

Целями деятельности ООО «Орион» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Директор ООО «Орион» является исполнительным органом ООО «Орион», который действует на основании Устава.

За анализируемый период показатели прибыли ООО «Орион» увеличились на основании чего можно утверждать об эффективности предпринимательской деятельности предприятия.

Анализ финансового состояния и финансовых результатов показал, что предприятие наращивает товарооборот оптовой и розничной торговли, показатели рентабельности предприятия увеличиваются.

Большинство сотрудников имеет высшее и среднее специальное образование, однако проблемой является несоответствие профиля образования занимаемой должности.

Подбор кадров в ООО «Орион» осуществляется в несколько этапов использованием методов собеседования, анкетирования и интервью.

В ходе анализа системы подбора персонала в ООО «Орион» были выявлены проблемы, заключающиеся в следующем:

- процедуры слабо структурированы, четко не соблюдаются критерии и принципы отбора;

- среди методов отбора преобладают анализ документов и неструктурированное интервью характер;

- все кадроведческие функции по формированию персонала слабо технологизированы.

Для предприятия актуальным является сохранение конкурентоспособности на, в связи с чем вопросы кадрового потенциала являются весьма важными для ООО «Орион».

Эффективный подбор персонала современная организация должна осуществлять на основе компетентностного подхода.

Проект по внедрению системы подбора персонала на основе компетентностного подхода: разработка и издание организационно-распорядительных и разработка набора компетенций, являющихся индикаторами поведения, формирование карт компетенций, формирование бизнес-кейсов, определение методов оценки кандидатов, повышение квалификации специалиста по кадрам на курсах повышения квалификации, позволяющих освоить новые кадровые технологии, расчет прогнозной величины расходов на внедрение проекта и его эффективности.

Карта компетенций представляется удобным инструментом в сравнении с должностной инструкцией. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценки кандидатов по каждой компетенции и сравнения их между собой.

Карта компетенций представляет собой модель компетенций или матрицу компетенций, которая содержит личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных своим набором компетенций, которые должны соотноситься с должностными инструкциями.

Единый стандарт подбора персонала позволит постепенно сделать персонал ООО «Орион» организационную культуру, сделать процессы внутри организации более управляемыми и прогнозируемыми.

Эффективная организация подбора персонала в ООО «Орион» на основании компетентностного подхода требует обучения специалиста по кадрам новым технологиям кадровой работы на что потребуется 72 тыс. руб.

Увеличение выручки от внедрения мероприятий по внедрению системы подбора персонала на основе компетентностного подхода составит по экспертной системе в среднем на 8% в год.

Коэффициент экономической эффективности определяется как соотношение предполагаемой чистой выручки к выручке 2016 года. Коэффициент экономической эффективности больше или равен 1,0. С каждым годом при систематическом использовании компетентностного подхода при подборе персонала эффект будет нарастать, поэтому данный проект можно считать эффективным.

Таким образом, в ходе настоящего исследования выявлен положительный эффект от применения компетентностного подхода к подбору персонала в ООО «Орион».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2007. – 168с.
2. Амиров, А.Г. Система управления персоналом на предприятиях [Текст]/ А.Г. Амиров, В.Г.Головина, М.В. Горяинов. – М.: Всероссийский центр производительности, 2012. – 486 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, 2012. – 432 с.
4. Аудит и контролинг персонала организации [Текст] /Под ред. П.Э. Шлендера.-М.: Вузовский учебник, 2011.-262 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров.- М.: Академия, 2011. 224 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
7. Даничев О.А. Методика оценки эффективности управления персоналом в организации [Текст]/ О.А. Даничев, Д.Ю.Фраймович// Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№1.-С.119-124.
8. Гагаринская, Г. Формирование компетентностно-ориентированной системы мотивации и стимулирования труда [Текст] / Г. Гагаринская // Кадровик.-2013.-№11.-С.103-111.
9. Голубихина, Е. Как оптимизировать процедуру найма персонала [Текст]/ Е. Голубихина // Кадровик .-2011.-№3.-С.200-203.
- 10.Долженко, Р. Использование модели компетенций в системе оплаты труда банковского персонала [Текст]/ Р. Долженко // Кадровик.-2011.-№4.-С.127-133.
11. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов: [Текст] / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
- 12.Ефремов В.С. Ключевая компетенция организации как объект

- стратегического анализа [Текст] / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков// Менеджмент в России и зарубежом.-2012.-№ 2.
- 13.Жданова, М.Г. Система корпоративных стандартов по управлению персоналом организации [Текст] / М.Г. Жданова М.Г.// Аудит.-2012.- №6.-С.34-39.
- 14.Забирова, Л.М. Кадровая политика организации и развитие стратегического управления человеческими ресурсами [Текст] / Л.М. Забирова// Вестник КГФЭИ.-2011.-№1.-С.29.
- 15.Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова.-М.:Альпина Бизнес букс,2011, 160 с.
- 16.Ишутин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст]/ П. Ишутин// Кадровик: Трудовое право для кадровика. Кадровый менеджмент. Кадровое делопроизводство. Официальные документы и нормативные акты для кадровика. Рекрутинг для кадровика. - 2014. - № 3. - С. 129-134.
- 17.Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью[Текст]/В. Йеттер, М.: Гуманитарный цент, 2011.-160 с.
- 18.Карабекова, Т.В. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на роль найма персонала в системе управления персоналом [Текст] // Вестник МГОУ. Экономика, № 6. - 2011. – С.34-36.
- 19.Карпов, Л. Обучение профессиональной компетентности [Текст] / Л. Карпов // Мир транспорта. - 2015. - № 1. - С. 144-151.
- 20.Карташов С.А. Рекрутинг. Найм персонала[Текст]/ С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев, М.: Экзамен, 2013.- 320 с.
- 21.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра–М, 2011. – 447 с.
- 22.Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалов, М.В. Ушакова М.: КноРус, 2015, 418 с.
- 23.Кибанов, А.Я. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов М.: Проспект, 2013, 72 с.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Экзамен, 2015. - 416 с.
25. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст] / А.Я. Кибанов, М.: Проспект, 2013. - 80 с.
26. Князева, О.В. Стратегия управления персоналом [Текст] / О.В. Князева // Российское предпринимательство. - 2015. - №1. - С.61.-62.
27. Коновалова, В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст] / В.Г. Коновалова, Е.А. Митрофанова, О.Л. Белова, М.: Проспект, 2014. - 70 с.
28. Ксенофонтова, Х.Ф. Компетенции управленческого персонала – фактор стабилизации управленческого персонала [Текст] / Х.Ф. Ксенофонтова // Креативная экономика. - 2014. - №9. - С. 86-90.
29. Кудрявцева, Е. Проблемы оценки и развития управленческих компетенций [Текст] / Е. Кудрявцева // Вестник ИНЖЭКОНа. 2011. - №4. - С.37-45.
30. Кудрявцева, Е. Компетенции как ключевое понятие актуальной теории и практики менеджмента [Текст] / Е. Кудрявцева // Управленческое консультирование. - 2012. - №2. - С.140-148.
31. Кудрявцева, Е. Методологические проблемы применения компетенций [Текст] / Е. Кудрявцева // Вестник ЛГУ им. Пушкина. - 2011. - №4. - С.29-40.
32. Кудрявцева, Е. Специфические управленческие компетенции и карьера менеджмента [Текст] / Е. Кудрявцева // Вестник ИНЖЭКОНа. - 2012. - №4. - С.145-151.
33. Кудрявцева, Е. Экспертная оценка управленческой компетентности: проблемы ассиссента [Текст] / Е. Кудрявцева // Управленческое консультирование. - 2013. - №11. - С.14-22.

34. Кузнецова Н. Соотношение стратегии обеспечения кадровой безопасности и кадровой стратегии организации [Текст] / Н. Кузнецова // Кадровик.-2013.-№7.-С.68-73.
35. Литвак М.Е. Рекрутинг – это драйв! [Текст] / М.Е. Литвак, В.В. Чердакова.- Ростов н/Д.: Дени, 2012.- 382 с.
36. Майорова Е. Подбор персонала: Кризисные HR-инсталляции [Текст] // Управление персоналом. – 2015.-№15(217). – С.37-40.
37. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/Е.А. Митрофанова, М.: Проспект, 2012.- с. 421.
38. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 561 с.
39. Мотов, М.А. Стратегически ориентированный потенциал предприятия[Текст]/ М.А. Мотов// Молодой ученый.-2011.-№ 10.- С.131-133.
40. Одегов, Ю. Рекрутинг [Текст]/Ю. Одегов, С. Карташев, М.: АСТ, 2013.- 372 с.
41. Одегов, Ю. Аудит и контролинг персонала [Текст]/Ю. Одегов, Т. Никонова, М.: Альфа-Пресс, 2013.- 672 с.
42. Одегов, Ю. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст] / Ю. Одегов, Л.Котова, К. Абдурахманов, М.: Альфа-Пресс, 2011.- 752 с.
43. Орлова, О.С. Управление персоналом современной организации[Текст]/ О.С. Орлова, М.: Экзамен, 2015,286 с.
44. Орлова, Т. Интервью по компетенциям. Практика применения[Текст]/ Т. Орлова// Справочник по управлению персоналом.-2012.-
45. Парбеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников[Текст] / А. Парабеллум, Белановский А.-СПб.: Питер, 2013-208 с.

46. Пархомчук, М.А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации [Текст] / М.А. Пархомчук// Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.-2015.-№3.-С.14.
47. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия[Текст] / Н.В. Пошерстник, С.С. Мейксин. – СПб.: Издательский дом Герда, 2011. – 656 с.
48. Пугачев, В.П. Оценка персонала [Текст]/ В.П. Пугачев // Справочник кадровика.-2015.-№9.-С.120-127.
49. Рудавина, Е.Р., Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу [Текст] / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов, СПб.: Питер, 2011.-368 с.
50. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу Ростов[Текст] / Н. Самоукина, н/Д: Феникс, 2013.-331 с.
51. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт[Текст]/Н.В. Самоукина, СПб.: Питер, 2015. – 235 с.
52. Синяева, Л.П. Компетентностный подход в подборе персонала [Текст] / Л.П. Синяева // Концепт .-2013.-№4. –С.35-39.
53. Сепиашвили, Д.С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия [Текст]/Д.С. Сепиашвили// Российское предпринимательство.-2016.-№ 9.-С.54-56.
54. Серова, Л.Г. Тесты для отбора персонала[Текст]/ Л.Г. Серова, М.: Феникс, 2015.-253 с.
55. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом[Текст] СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 248 с.
56. Старовойт, В. Компетентностный подход к персоналу[Текст] / В. Старовойт // Мир транспорта. - 2011. - № 1. - С. 156-162.
57. Уиддет, С. Руководство по компетенциям [Текст] / С. Уиддет, М.: Гиппо, 2015.-228 с.
58. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент[Текст] /В.М. Цветаев. - М.: Проспект, 2015. - 160 с.
59. Чернов, Ю.Г. Анализ почерка в работе с кадрами [Текст] / Ю.Г. Чернов, М.:ВНУ, 2012.- 288 с.

60. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах [Текст] / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – Пенза, 2013. – 394 с.
61. Чеснокова, М.С. Развитие компетенции как элемент корпоративного управления промышленным предприятием [Текст] / Менеджмент в России и зарубежом.-2013.-№6.-С.110-120
62. Шеметова, Н. Использование моделей компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом [Текст]/Н. Шеметова//ЭГО.-2014.-№1.- С.13-17.

ПРИЛОЖЕНИЕ