

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Дипломный проект студента

очного отделения 4 курса группы 92071311

Валуйских Татьяна Сергеевна

Научный руководитель
ст. преподаватель
Терехова Т.Г.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ВВЕДЕНИЕ

До 60-х годов проблема набора, найма и отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. Присутствие данного подхода, говорило, что работодатель может получить в любой ситуации необходимое ему количество персонала, для использования которых не требуется особой подготовки. Избыточный рынок рабочей силы приносил работодателям возможность увольнения ненужного персонала. Перемены в условиях деятельности предприятий выстроили в качестве единого, для всех условия ориентироваться при развитии ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительное время вперед. Данное условие затрагивает абсолютно все виды ресурсов, к ним относятся и человеческих тоже.

В последнее время прослеживается направленность снижения заинтересованности к вопросам о проблеме труда, анализу состояния и перспектив развития трудовой активности, хотя оценка анализа дел в области труда – необходимое условие верного выбора способов и методов осуществлений мероприятий по оздоровлению экономики.

Кризис в области труда привел к деформированному поведению персонала в сфере производства. Главная отличительная черта работников заключается в том, что помимо выполнения основных производственных функций, они являются неотъемлемым элементом производственного процесса. Работники имеют все шансы для увеличения эффективности производства, могут, равнодушно относиться к итогам результатам деятельности предприятия, на котором они же сами и работают, а могут препятствовать нововведениям, в случае нарушения ими привычного для них темп работы.

Бесспорно, главным ресурсом предприятия являются кадры, от качества и способности эффективного использования которого во многом зависят все экономические результаты деятельности. Поэтому стратегия предприятия по набору персонала считается приоритетной для любого предприятия, так как

играет значительную роль в достижении миссии и целей, т.е. создание трудового коллектива, занимает основное положение в системе управления каждого предприятия. Прибыль организации, прежде всего, приносит высококвалифицированный персонал и подход к нему должен быть не просто как к средству для функционирования предприятия.

Актуальность темы исследования определена переходом государства к рыночной экономике, что требует от предприятий поддержания эффективности производства, конкурентоспособности продукции на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и современных методов кадрового менеджмента. Одной из центральных функций управления персоналом является набор, поскольку именно персонал обеспечивает эффективное использование ресурсов предприятия, что, в конечном счете, оказывает непосредственное воздействие на экономические показатели его деятельности.

Степень эффективности системы набора персонала оказывает влияние на повышение производительности труда. Так, недостаточная проработанность данных процессов отрицательно действует на такие явления, как несоответствие сотрудника характеристикам, необходимым для выполнения должностных обязанностей, высокая текучесть кадров, низкая трудовая дисциплина, неустойчивый морально-психологический климат в коллективе и т. д. Поэтому политика предприятия в области набора персонала должна быть достаточно эффективной.

Социальная значимость темы исследования обусловлена тем, что процесс набора персонала является двусторонним, так как не только работодатель определяет кандидатов на вакантные места, но и люди, пришедшие на работу, оценивают предприятие с точки зрения привлекательности предлагаемой деятельности.

Степень научной изученности. Следует отметить довольно высокую степень разработанности темы исследования в научной литературе. В качестве

основных источников в работе использовались научные работы наиболее известных отечественных авторов таких, как: Дятлова В.А., в своих трудах он рассматривает основные проблемы менеджмента персонала на предприятии: поиск, отбор, наем персонала, его развитие и мотивация. Зайцевой Т.В., рассматриваются важнейшие вопросы теории и практики управления персоналом организации: история становления данной науки; принципы, методы и подходы к построению системы управления персоналом и организации; основные процессы она писала о необходимости планирования потребности в персонале. Кибанова А.Я., в своих трудах она рассматривала как управлять персоналом организации: актуальные технологии найма. Кабаченко Т.С., писал о психологическом аспекте подбора и расстановки персонала. Крылова А.А., рассматривала вопрос о текучести персонала и что необходим постоянный массовый набор. Магуры М.И., посвятила свой труд вопросам привлечения, отбора и закрепления кадров на предприятии. Никифорова Г.С., рассматривала критерии отбора и набора персонала. Методы определения потребности в персонале. Травина В.В., писал о таких важных проблемах как отбор персонала, наем персонала, адаптация персонала. Развитие персонала как фактор производства.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Агротех – Гарант» Алексеевский.

Предметом исследования является система набора персонала на предприятии (ООО) «Агротех – Гарант» Алексеевский.

Цель исследования – изучение сущности, методов, принципов, критериев и этапов набора персонала, а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы набора персонала на предприятии (ООО) «Агротех – Гарант» Алексеевский.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить понятие и сущность набора персонала;
- рассмотреть методы и принципы набора персонала;
- изучить основные этапы и критерии набора персонала;

- дать общую организационно – экономическую характеристику деятельности предприятия (ООО) «Агротех – Гарант» Алексеевский;
- проанализировать систему управления персоналом на предприятии;
- проанализировать систему набора персонала на предприятии;
- разработать основные направления совершенствования системы набора персонала на предприятии (ООО) «Агротех – Гарант» Алексеевский;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что ее положения могут быть использованы для построения и разработки системы набора персонала как в (ООО) «Агротех – Гарант» Алексеевский, так и на других предприятиях сельскохозяйственной отрасли.

Информационная база исследования включает теоретическую разработку проблемы совершенствования системы набора персонала, статистические данные, законодательные и другие нормативные акты, предоставленные руководством (ООО) «Агротех – Гарант» Алексеевский, а также результаты собственных расчетов и проведенного исследования.

В исследовании использовались следующие методы:

- анализ;
- сравнение;
- классификация;
- качественные и количественные методы обработки данных;
- проектирование.

Структура исследования представлена введением, тремя главами, заключением, списком используемой литературы, приложениями.

Во введении обосновывается актуальность темы, раскрывается цель и задачи дипломного проекта.

В первой главе дано понятие системе набора персонала, раскрыта сущность, рассмотрены методы и принципы, а так же изучены критерии и этапы набора персонала.

Во второй главе проанализировали организационную характеристику, сделали анализ финансово-хозяйственной деятельности, анализ количественного и качественного состава предприятия ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский.

В третьей главе проанализировали и разработали мероприятия по совершенствованию системы набора персонала на предприятии ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский. А так же посчитали экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В заключении представлены выводы по результатам проведенного исследования, показана практическая значимость работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и сущность набора персонала

Набор персонала – это ряд определенных действий, которые необходимы предприятию для привлечения кандидатов на вакантную должность данного предприятия, обладающих профессиональными знаниями, умениями, квалификацией и возможностями, необходимыми для достижения организационных целей [20, с.47].

Целью набора персонала заключается в создание резерва кандидатов на вакантное место предприятия с учетом всевозможных кадровых или организационных изменений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контрактов, высвобождения, изменений направлений и характера деятельности предприятия и его подразделений.

Система набора персонала – важная составляющая часть кадрового менеджмента, важнейшая задача которого состоит в качественном подборе работников, удовлетворяющих требованиям работодателя. Набор персонала производится для формирования кадрового резерва, создаваемого для отдельных должностей и специальностей. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между имеющейся рабочей силой и будущей потребностью в ней. Принимаются во внимание такие факторы, как размеры пенсий, текучесть, увольнения по причине истечения срока действия договора. Набор производится, как правило, из внешних и внутренних источников.

Внешние источники набора: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, использование агентств занятости и предприятий, которые готовят руководящие кадры, а также осуществляют переподготовку в различных учебных заведениях [10, с. 106].

Большинство предприятий предпочитают производить отбор, в основном, внутри предприятия, поскольку это требует меньших затрат. Это приводит к увеличению заинтересованности, нормализации морально-психологического климата в коллективе, а также поддержанию приверженности работника к предприятию. Обращаясь к теории ожиданий в отношении мотивации можно предположить, что если персонал уверен в существовании зависимости карьерного роста от степени эффективности работы, то они нацелены на высокую производительность труда. Отрицательным моментом при отборе персонала из кадрового резерва является то, что происходит нехватка новых взглядов и идей, что может привести к застою [16, с. 23].

Качественный отбор персонала – соблюдение контроля качества человеческих ресурсов на предприятии. При осуществлении данного процесса руководство предприятия выбирает наиболее компетентный персонал из кадрового резерва. При выполнении данного процесса наибольший интерес отводится более квалифицированному персоналу, способному выполнять работу определенной сложности, соответствующую занимаемой должности.

Общая схема процедуры подбора, отбора и найма представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1 «Процедура подбора, отбора и найма»

Также учитываются такие характеристики как:

- 1) образование, профессиональная компетентность (знания, умения навыки);
- 2) опыт работы;
- 3) личные качества человека (пунктуальность, ответственность, легко обучаемость, коммуникабельность и т. д.).

При необходимости специалиста, имеющего технические знания, то играющая роль принадлежит предшествующей научной деятельности, а также стажу работы. Кандидаты, отбираемые на вышестоящие должности, обязан поддерживать качественные деловые отношения, как с начальниками, так и с подчиненными, а также обладать навыками ведения межрегиональных отношений [12, с. 89].

В рамках поведенческих наук используется большое количество испытаний, для определения критерия эффективности выполнения работы, которые показывают, как хорошо кандидат с ней справится. Наиболее часто применяемым видом отборочных испытаний является измерение способностей выполнения задач, относящихся к будущей профессии. Второй вид испытаний – оценка психологических характеристик личности (энергичность, уровень развития интеллекта, мышление, уверенность в себе и т.д.). Завершающим этапом является анализ общей оценки испытаний, т. е. кто из кандидатов справился лучше, того и выбирают на работу [8, с. 123].

В специализированных центрах по отбору персонала используются различные методы моделирования. Наиболее часто применяемый метод – упражнение «в корзине для бумаг», с помощью которого каждый кандидат играет роль руководителя. В его обязанности входят: принятие управленческих решений, деловое общение с подчиненными, участие в проведении совещаний. Оценка кандидатов производится по следующим факторам: ответственность, ораторская речь, навыки межличностных отношений и т. д. Можно выделить также

второстепенные метода отбора персонала: психологические тесты, устные выступления перед публикой и т. д.

При наборе персонала на вакантное место, работодатель имеет дело с персоналом, который стремится реализовать цели с помощью того или иного предприятия. Так же менеджеры стараются осуществить цели предприятия и свои собственные цели, при отборе кандидата. К тому же необходимо помнить, что люди ищут только ту работу, которая их удовлетворяет. Неправильный подбор персонала содержит в себе пагубные последствия как для работника или менеджера, так и для предприятия в целом.

Если возникает потребность в вакансии по причине, например, развития предприятия или высвобождения персонала, то в таком случае должно быть глубокий анализ самой работы. Для того чтобы отыскать подходящую кандидатуру для конкретной работы, следует получить конкретное, понимание о характере самой работы, квалификации и качествах кандидата, которые необходимы для ее осуществления [9, с. 361].

Выделяют три этапа такой информации:

- 1) анализ содержания работы;
- 2) описание характера работы (должностная инструкция);
- 3) требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

Анализ содержания работы – это процедура детального и систематического изучения деятельности. Данный анализ возможно осуществить, используя разнообразные способы. В случае рутинных работ, обычное наблюдение способно являться отличным информатором. Анализ содержания работы на трудовом участке осуществляется вместе с линейными руководителями.

Должностная инструкция готовится отделом человеческих ресурсов вместе с руководителем подразделения, согласно которой требуется сотрудник: эксперт в области человеческих ресурсов приносят свое понимание процесса формирования должностной инструкции, а так же требований к конкретному рабочему участку [19, с. 110].

Затем идет этап подготовительной работы – формирование требований к исполнителям, у которых цель исполнение работы. При выполнении данной работы нужно совершенно четко определить способности, познания, квалификацию и черты характера. В основном стремятся определить желательные характеристики.

Эффективное решение трудностей процесса набора персонала требует научной разработки обоснованных моделей рабочих участках сотрудников, которые обеспечивают кадровую работу по персоналу (подбор, оценку и расстановку кадров) на методологической основе. В практической деятельности часто зачастую применяются упрощенные модели рабочего участка (рабочего места) [29, с. 92].

Профессор А.П. Егоршин разработал качественные и количественные характеристики рабочего места, которые включают 15 элементов:

1. Личные данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность).
2. Рабочий опыт: жизненный, производственный, государственный, общественный.
3. Знания профессии по конкретным учебным дисциплинам.
4. Профессиональные умения работника: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник.
5. Личностные качества работника: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем психологического тестирования и социологического опроса.
6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.
7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.
8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения.

Основой правильного набора персонала является наличие объективных данных о работнике и формальных требований к данной должности тем, чтобы обоснованно осуществить их соединение. Подбор и оценка сотрудников составляют значительный аспект системы работы с персоналом и обязаны производиться на научной основе [2, с. 213].

Отталкиваясь от конкретных и отличительных особенностей предприятия и его подразделений, подбирается персонал, который может решить значительные проблемы. Чаще всего это происходит на основании качественных методов, так как выполняется руководителем или профессионалом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности персонала. Недостаток данного способа состоит в ограничении способного персонала развиваться всесторонне как личность, которая должна адаптироваться под определенное рабочее место или должность [12, с. 258].

Работа по набору персонала выполняется практически по всем профессиям - канцелярским, производственным, техническим, управленческим. Необходимый объем работы по набору персонала в значительной мере обуславливается

разницей между той рабочей силой, которая на данный момент существует и будущей потребностью в ней.

Одна из ключевых проблем при наборе специалистов связана с желанием кадровика «выгоднее продать» свое предприятие. Специалист может преувеличить положительные моменты или же приуменьшить проблемы работы на предприятии. В результате этого у возможного кандидата могут появиться необоснованные ожидания [6, с. 93].

1.2. Методы и принципы набора персонала на предприятии

Чтобы правильно подобрать сотрудника, надо иметь большой опыт подобной работы. Важно, чтобы в отделе по работе с персоналом были опытные сотрудники, дабы избежать издержек и быстро наполнить штат. Набор персонала – неотъемлемая часть работы кадровиков и рекрутинговых агентств. Эту работу надо проводить регулярно, независимо от того, есть ли открытые вакансии или нет. Специалисты постоянно наполняют базу данных о различных соискателях, чтобы в нужный момент можно было ей воспользоваться и тем самым быстро и качественно отобрать кандидата и выполнить свою работу.

Любая современная организация рано или поздно испытывает потребность в поиске новых сотрудников. На данный момент специалисты предлагают массу различных вариантов подбора персонала и выбор того или иного подхода зависит от многих факторов, начиная от общего количества сотрудников и заканчивая профессионализмом менеджера, который несет ответственность за подбор кадров. Какие же современные методы подбора персонала используются и как их подобрать [8, с. 217]?

Внутриорганизационные методы подбора персонала. Все эти методы можно условно поделить на две категории: внутренние и внешние. Первый вариант подразумевает под собой способ поиска и подбора работников при использовании внутреннего резерва кадров. В тот момент, когда в организации появляется новая

вакансия (например, при расширении предприятия или при введении новой должности), руководящий состав направляет свое внимание на тех людей, которые уже числятся в штате сотрудников.

Традиционный способ подбора сотрудников довольно эффективен и отличается от остальных тем, что не требует какого-либо финансирования. Также положительной особенностью этого выбора является факт того, что сотруднику не придется тратить свое время на привыкание к новому обществу, так как он продолжит свою трудовую деятельность в привычном окружении. Однако внутренний метод подбора персонала имеет свой минус – ограниченность выбора и отсутствие возможности привлечения в компанию свежих сил [21, с. 345].

Внутренняя система подбора персонала может состоять из личной помощи работников организации. Такое решение редко используется в коммерческих предприятиях, но оно не менее популярно в современном мире. Заключается этот способ в том, что сотрудник может рекомендовать руководству назначить на вакантное место своего знакомого или родственника. Те, кто решил послушать мнение подчиненного, таким образом могут удачно заполнить свободные должности рядовых специалистов (в основном это касается неквалифицированных рабочих, например, уборщицы, подсобники). В этом случае фирма не затрачивает денежные средства на поиск кадров и обеспечивает необходимый уровень совместимости нового персонала с компанией при помощи их тесной взаимосвязи с уже работающими людьми.

Несмотря на то, что слушать советы подопечных и принимать к себе на работу их близких является хорошим решением, любой руководитель должен знать о том, что тут много минусов [8, с. 62].

Во-первых, содействовать развитию «кумовства» внутри предприятия – плохо.

Во-вторых, этот вариант не дает возможности найти ценного и незаменимого сотрудника, так как поиск и подбор рабочего персонала «по

знакомству» основывается на личной корысти советчика, а не на профессионализме нанимаемых кадров.

Внешний поиск и подбор персонала. Тем, кто не хочет использовать методику внутреннего подбора штата сотрудников, специалисты рекомендуют обратить свое внимание на рекрутинговые агентства. Первая положительная черта этого способа заключается в том, что фирмы, деятельность которых направлена на подбор персонала, взваливают на себя всю работу, связанную с этим процессом. Наниматель же просто диктует личные условия и просматривает предлагаемые рекрутинговым агентством кандидатуры.

Успешность такого поиска персонала зависит только от того, насколько правильно наниматель смог составить образ необходимого сотрудника. Однако немалую роль в этом играет то, насколько точно понял сформулированные требования заказчика менеджер рекрутингового агентства. Зачастую руководителям каких-либо организация советуется обращаться в фирмы, которые специализируются в поиске работников определенного уровня, например, директора, низший персонал, менеджмент и так далее. Но прежде чем принять такое решение, следует знать, что услуги этого агентства платные и стоят немалую сумму [2, с. 90].

Еще одним внешним методом поиска и подбора персонала стал интернет. На данный момент во всемирной паутине существует достаточное количество сайтов, на которых есть функция поиска сотрудников или же размещены объявления о вакансиях. В этом случае можно воспользоваться интернет – ресурсом, который освещает отечественный рынок труда, сайтом какого-либо печатного издания или рекрутингового агентства. Этот способ достаточно эффективен, но вместе с этим следует сразу готовиться к тому, что на подбор и отбор персонала, который будет отвечать всем установленным требованиям, может уйти очень много времени [10, с. 471].

Другими словами внутренний отбор – это метод, который используется для подбора персонала вакантное место за счет работников предприятия и не

требующий значительных затрат; а внешнем отборе – это метод для заполнения персоналом вакантного места с помощью из вне предприятия, то есть со стороны.

Внутренний отбор имеет ряд преимуществ перед внешним:

Во–первых, при заполнении вакантных мест с помощью сотрудников предприятия мы имеем дело с людьми, которые достаточно хорошо знают это предприятие, что в свою очередь повышает вероятность успешной работы их на новом рабочем месте, и они быстрее адаптируются, чем новички.

Во–вторых, данная политика способствует повышению лояльности персонала и стимулирует сотрудников к большей отдаче в работе.

Нестандартные способы подбора персонала. С течением времени все стандартные и традиционные подходы постепенно теряют свою ценность и авторитетность. Им на смену приходят свежие идеи, новые и нестандартные методики. Такая тенденция не смогла обойти стороной и рынок труда, благодаря чему множество руководителей современных фирм начали использовать не совсем обычные методы поиска и подбора персонала [5, с. 23].

К нестандартным методам поиска сотрудников относятся:

- 1) поиск на конференциях тематического характера и на профессиональных выставочных мероприятиях;
- 2) рекламная рассылка по электронным почтам в интернете (спам);
- 3) подписка на каком-либо тематическом веб-ресурсе, который специализируется на предоставлении сервиса по размещению объявлений соискателей и работодателей;
- 4) завлечение личного штата сотрудников с предоставлением премии для поиска специалистов;
- 5) привлечение персонала различных специальностей из провинциальных регионов с низким уровнем жизни.

Наравне с такими необычными подходами поиска работников, довольно востребованы и нестандартные методы оценки персонала:

1. Диагностика при помощи компьютера.

2. Оценка по голосу соискателя.
3. Тщательное проведение анализа резюме кандидата на должность.
4. Оценка соискателя по его фотографии.
5. Оценивание кандидата по: поведению в условиях неформальной обстановки; результатам медицинского осмотра; рекомендациям с предыдущего места работы; итогам проведения психологических тестов.

Нестандартные методы подбора персонала подразумевают под собой проведение не совсем обычного собеседования с соискателем (интервью). Такие собеседования разделяются на несколько видов [24, с. 380]:

- 1) case-интервью (оценка коммуникабельности и находчивости соискателя);
- 2) проективное интервью (оценка индивидуального восприятия какой-либо определенной задачи, поставленной перед кандидатом на должность);
- 3) структурированное интервью (получение ответов от соискателя на строго последовательные вопросы);
- 4) провокационное интервью (основывается на предварительном отказе соискателю в работе и проведение оценки его дальнейшего поведения);
- 5) brainteaser-интервью (кандидат на должность обязан решить логическую задачу или ответить на замысловатый вопрос);
- 6) стрессовое интервью (проводится в необычном месте или в процессе собеседования соискателю задаются неожиданные вопросы).

На сегодняшний день наиболее актуальным методом набора персонала является собеседование. Оно проводится как для управленческих должностей, так и для рядовых сотрудников. Однако при отборе руководителей зачастую проводятся большое количество собеседований. Был определен в результате исследований ряд проблем, связанных с процедурой собеседования [16, с. 236]:

- очень часто применяется тенденция принятия решений на основе первого впечатления;
- обычно кандидата оценивают с предыдущими претендентами на вакантное место и т. д.

К наименее затратным способам набора персонала относится поиск необходимых сотрудников с помощью Интернет – рекрутинга. Интернет – рекрутинг – это размещение объявлений о вакантном месте на корпоративном сайте предприятия, при этом важно подготовить форму поиска вакансий как можно более удобной и понятной для соискателя. Должна быть выдержана структура по разделам, информация о вакансии должна быть полной. Недостаток этого метода в том, что при размещении вакансии на корпоративном сайте указывается уровень заработной платы такой фразой «по договоренности». Как говорится, что лучше указать большую «вилку», чем ввести соискателя в неопределенность [11, с. 74].

Еще один метод – это размещение объявлений в СМИ. Объявления можно размещать в газетах так называемых «бесплатных объявлений». Но, эффективность данного метода ниже, чем у всемирной паутины.

Метод прямой почтовой рассылки имеет свои особенности. При рассылке вакансий по адресной базе письмо будет максимально личным. Каждое письмо должно дойти до его получателя, но для этого понадобятся немаленькие затраты. При использовании такого метода необходимо иметь базу данных возможных соискателей. Но, исследования показывают, что использование данного метода не эффективно, так как большинство людей даже не открывают такого рода.

Принцип набора и отбора персонала заключается: «Нужный человек, в нужное время, на нужном месте». Систематический подход используется при оценке уровня соответствия сотрудника профессиональным, деловым и индивидуальным качествам. При осуществлении движения управления организацией внимания требует система набора и отбора кадров, которая должна соответствовать ряду условий [13, с. 331]:

- 1) набор и отбор кадров напрямую связан с философией и практикой управления предприятием;

2) следует учитывать тот факт, что новые работники должны подходить к культурной и социальной среде предприятия, а не только отвечать профессиональной компетенции;

3) соблюдение трудового законодательства в отношении кандидатов на вакантную должность;

4) отказ в приеме на работу в том случае, если отсутствует потребность в новых кадрах, вне зависимости от профессиональной компетенции человека;

5) строгое соблюдение соответствия личностных качествах претендента, относящиеся к выполняемой работе;

6) отбор квалифицированных кадров, но не более высокой квалификации, требуемой на конкретное рабочее место [28, с. 17].

Кандидатов на вакантное место в зависимости от степени пригодности делят на:

- непригодные;
- условно пригодные;
- относительно пригодные к профессиональной деятельности (необходимые качества невозможно в полном объеме определить) [46, с. 58].

1.3. Основные этапы и критерии набора персонала

После осуществления набора персонала следует процесс отбора, предназначенный для выбора наиболее подходящих кандидатов на замещение вакантного места. Можно определить следующие этапы набора персонала:

1. Расчет потребности в кадрах в соответствии с основными целями предприятия [17, с. 65].

2. Определение точного списка требований, предъявляемых к кандидату.

3. Выявление квалификационных требований, характерных для определенного вида деятельности.

4. Составление списка личных и деловых качеств работника, необходимых при выполнении профессиональных заданий.

5. Поиск актуальных средств кадрового процесса по набору персонала, выбор подходящих методов привлечения кандидатов.

6. Определение методов отбора персонала, помогающих охарактеризовать степень пригодности для выполнения объема работ.

7. Создание благоприятных условий для адаптации новых работников.

При проведении каждого этапа набора персонала сужается круг лиц, претендующих на вакантное место либо из-за несоответствия кандидата, либо по собственному желанию. До окончания процесса набора персонала предприятие проходит все вышеперечисленные этапы до принятия решения о приеме на работу. Целесообразно, что приведенные этапы набора персонала условны, все зависит от параметра вакансий [6, с. 58].

Рассмотрим этапы отбора персонала:

1 этап – предварительная отборочная беседа, цель которой заключается в определении общего уровня претендента, т. е. адекватность, внешний вид и личностные качества (манера общения, речь, стиль поведения и т. д.).

2 этап – заполнение бланка анкеты. Кандидаты, успешно прошедшие первый этап отбора, оформляют специальную анкету. Эта процедура совершается на всех современных предприятиях любой организационно-правовой формы. Вопросы анкеты должны быть достаточно четкими: место предыдущей работы, главные достижения и т. д. Также запрашивается рекомендация с предыдущей работы с указанием лица, имеющего возможность подтвердить ее достоверность.

3 этап – написание автобиографии (обычно требуется на крупных предприятиях). Из полученной информации можно извлечь сведения о психофизиологическом состоянии личности: открытость, доброта, прямолинейность, чувствительность, необразованность и др. [32, с. 115].

4 этап – беседа по найму (интервью), которое может осуществляться как на основе уже составленных вопросов, так и проводимые в свободной форме.

Предпочтительным считается, когда кандидат четко ответил на вопросы: чего хочет добиться в карьере; что более для него важно – работа или заработок; каковы сильные и слабые стороны кандидата; планирует ли он продолжать повышать свое образование; что является наиболее важным для кандидата на работе; удастся ли сочетать личную и семейную жизнь с выполнением должностных обязанностей.

5 этап – тестирование – средство информации, определяющие сведения о профессиональных способностях, умениях кандидата, раскрытие возможных ориентаций, целей, а также установок человека. Прохождение этого этапа не всегда является необходимым, актуален лишь в том случае, когда требуется более детально определить профессиональные и личностные качества кандидата. Тестирование необходимо при составлении сведений о способностях кандидата к профессиональному и должностному росту, особенностях его мотивации, индивидуального стиля деятельности. В практике рекрутмента используются тесты для оценки таких характеристик кандидатов на вакантную должность как: профессиональная подготовка, интеллектуальный уровень, личностные качества, физические характеристики [13, с. 46].

Психологи и специалисты по рекрутменту относят к тестам на измерение способностей, например, машинопись на персональном компьютере или знание стенографии для секретарей-референтов, проверку умения водить автомобиль для водителей в зависимости от категории. Проверку качества перевода иностранного текста для переводчиков и т. д. Для определения уровня мышления часто используются различные тесты, такие как исследование интеллекта по Векслеру (измерение коэффициента IQ) и тест матриц Равена (исследование логичности мышления). Для диагностики психических состояний эффективно используются: тест Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) – Миннесотский многофакторный личностный опросник, тест Кэттелла, тест Люшера и др. [24, с. 17].

6 этап – проверка рекомендаций и послужного списка. Большое внимание следует уделять рекомендательным письмам и характеристикам, предъявляемых кандидатом. К имеющимся данным следует относиться объективно. В большинстве случаев рекомендательные письма носят положительный характер, т. к. их выдача производится по просьбе самого работника. Для составления такого рода информации необходимо чтобы составитель хорошо был знаком с рекомендуемым сотрудником. Но, как правило, руководители недостаточно хорошо знают сотрудников предприятия. Важным пунктом на этой стадии является то, что предоставленные сведения должны быть подвергнуты проверке (звонок по телефону бывшему руководителю или же коллегам). На сегодняшний день специалисты по работе с персоналом все чаще прибегают к помощи бывших начальников для разьяснения интересующей информации. При этом следует подготовить такие примерные вопросы:

1. Насколько добровольно сотрудник выполнял порученные задания?
2. Сколько раз в году уходил на больничный отпуск?
3. Какие установил отношения с коллегами?
4. Возникали у сотрудника конфликты и почему?
5. Как относился к командировкам?
6. Нарушал трудовую дисциплину и возможные причины?

При анализе полученной информации о кандидате особое внимание уделяется следующим моментам: пробелы в работе, частые увольнения, смена рабочего места: причины и характер [38, с. 47].

7 этап – медицинский осмотр. В настоящее время данному критерию уделяется повышенное внимание по той причине, что мало какой работодатель хочет оплачивать больничный лист работника, а также искать временную ему замену. Соблюдение данного этапа необходимо при наличии особых требований, предъявляемых к работе. Например, вид деятельности, который предполагает несение ответственности за жизнь и здоровье других людей. Например, машинисты поездов, летчики, моряки, работники органов внутренних дел, сферы

питания, государственные служащие и прочие. Человек может не получить желаемую работу в том случае, когда его здоровье не соответствует желаемым требованиям. Альтернативный вариант в этом случае – предложение другой должности, на которую не возлагается ответственность за др. людей [49, с. 46].

8 этап – принятие решения о приеме. На основании предъявленных отчетов о результатах отбора кандидатов руководитель предприятия выносит свое решение. В отдельных случаях (при приеме в управляющие органы, например, администрацию) руководитель имеет право лично вызвать кандидатов на беседу. Последним шагом на данном этапе является заключение трудового договора и готовится приказ о приеме на работу [12, с. 12].

Рассмотрим основные способы замещения вакантных должностей:

- конкурс;
- избрание на должность;
- выбор на должность;
- выборы на должность.

Конкурс – это выбор из имеющегося числа кандидатов, наиболее подходящих на должность, на конкурсной основе. Главными его элементами являются: обязательное наличие не менее двух претендентов, органа, призванного оценивать характеристики кандидатов, критерии оценки претендентов, процедуры проведения конкурса.

Избрание на должность – это определение из числа кандидатов на замещение должности одного специально уполномоченным коллективным органом.

Выбор на должность – это определение из числа претендентов на замещение должности одного соответствующим органом или должностным лицом.

Выборы на должность – это определение из числа претендентов на должность одного путем голосования членами коллектива, выборщиками, избирателями [9, с. 71].

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, о том, что в отборе персонала выделяется профессиональный набор (его часть), который служит способом защиты предприятия от непрофессионалов, сотрудников, неспособных привнести в его деятельность что-то новое и полезное.

Выделим основные функции отбора персонала:

- селекции предприятий от кандидатов, не удовлетворяющих требованиям вакантных должностей;
- рационального использования профессиональных возможностей человека;
- активного и динамичного накопления профессионального опыта предшествующих поколений [28, с. 18].

Критерии отбора персонала следующие:

1) валидность – соответствие содержанию работы и требованиям к требуемой должности. При этом низкая степень валидности отбора является одной из главных причин ошибок при отборе персонала;

2) полнота – учет основных характеристик. Необходимых при выполнении работ определенной сложности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие предприятие по некоторым важным рабочим показателям;

3) надежность – точность и устойчивость результатов отбора персонала, которые не должны носить случайный характер;

4) необходимость и достаточность критериев отбора – недопущение перегрузки процесса поиска кандидатов, при сокращении числа необходимых кандидатов, а также увеличения числа критериев, используемых в процессе отбора персонала [3, с. 21].

Обычно предприятия сами определяют требования для кандидатов на замещение вакантных мест, которые зависят, в первую очередь, от специфики деятельности, отраслевой принадлежности (сельскохозяйственная отрасль, пищевая, химическая промышленность и т. д.). К числу таких требований,

предъявляемых к кандидатам при наборе и отборе персонала, можно отнести следующие:

- пол и возраст кандидата – обычно устанавливаются возрастные параметры для различных должностей, например, на должность специалиста по документообороту отбирают женщин в возрасте от 22 до 35 лет, на вышестоящие должности – мужчин от 30 до 45 лет;

- демографические характеристики (место проживания, семейное положение, наличие детей);

- образование – должностных инструкциях прописывают желаемый уровень образования;

- специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютерными программами, например, Microsoft Office Word, Microsoft Excel, Power Point др.);

- опыт работы – определяется для каждой должности, но бывают случаи, где стаж работы не обязателен;

- медицинские противопоказания – общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике и т. д.;

- психологические характеристики - конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и т.д.;

- деловые и моральные качества – ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др. [8, с. 8].

Выводы по главе 1. Набор персонала на предприятии – ключевой этап в кадровом менеджменте, который основан на расчете потребности в кадрах, создания модели рабочих мест, профессиональном отборе и построении кадрового резерва. Данный процесс охватывает расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование кадрового резерва предприятия. К трем основным широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся: испытания, собеседования и центры оценки.

При отборе персонала используются следующие критерии: валидность, полнота, надежность, необходимость и достаточность критериев отбора. Одним из главных элементов в осуществлении набора и отбора персонала является выявление актуальных требований к кандидатам: половозрастная структура, демографические характеристики, образование, специальные навыки, опыт работы, медицинские противопоказания, психологические характеристики, деловые и моральные качества.

Существует семь основных этапов набора персонала: расчет потребности в кадрах, определение требований, выявление квалификационных требований, определение личных и деловых качеств, определение эффективных средств по набору персонала, выявление методов отбора персонала, создание благоприятных для адаптации работников. Отбор кадров проходит в восемь основных этапов: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка анкеты, написание автобиографии, интервью, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр и принятие решения о приеме.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АГРОТЕХ-ГАРАНТ» АЛЕКСЕЕВСКИЙ

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский было основано 18 марта 2005г. Данное предприятие считается преемником крестьянского фермерского хозяйства А.В.Чеботарев. ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский находится в Белгородской области, Алексеевского района, в 12 км от районного центра города Алексеевка и 182 км от областного города Белгорода в селе Глуховка.

Уставный капитал ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский распределен между его участниками в таком размере долей как показано на рисунке 2.1.

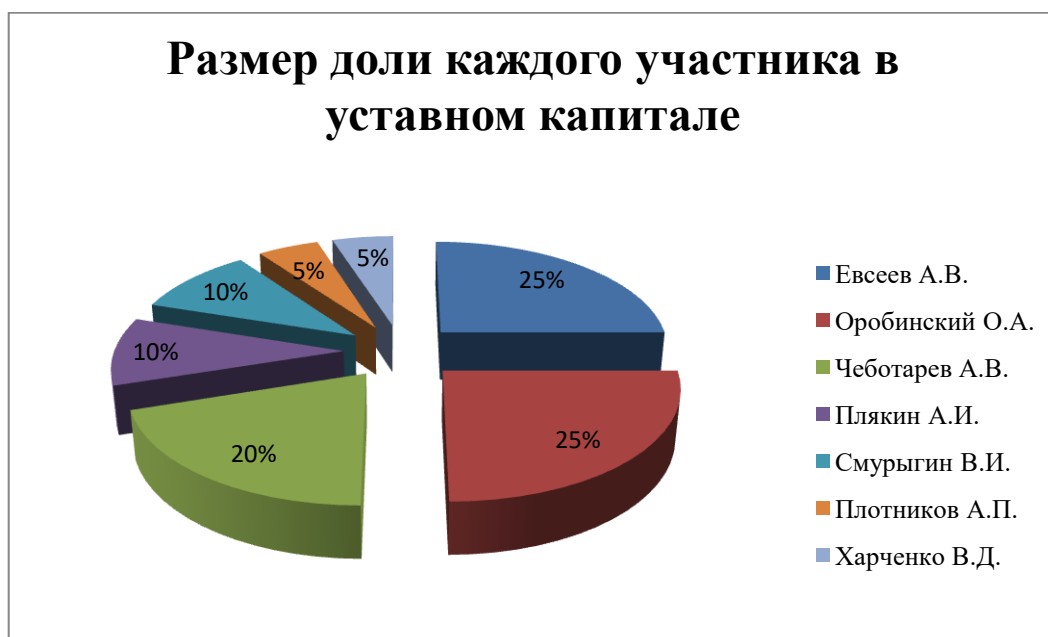


Рис. 2.1 «Учредители ООО «Агротех – Гарант»

ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский создано на неопределенный срок, 7 учредителями, то есть его участниками.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Уставный капитал общества с

ограниченной ответственностью составляется из стоимости вкладов его участников.

Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом и действует на основании договора и в соответствии с уставом, по принципу хозяйственного расчета, самокупаемости и самофинансирования, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести связанные с этим обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском (Приложение 1).

ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский имеет круглую печать на русском языке, угловой и другие штампы, эмблемы и бланки со своим полным фирменным наименованием.

Общество создано с целью организации и осуществления хозяйственной деятельности для удовлетворения общественных потребностей в его продукции, работах, услугах, также трудоустройство незанятого населения и получения прибыли. Основным видом деятельности общества с ограниченной ответственностью является растениеводство – это видно на рисунке 2.2.

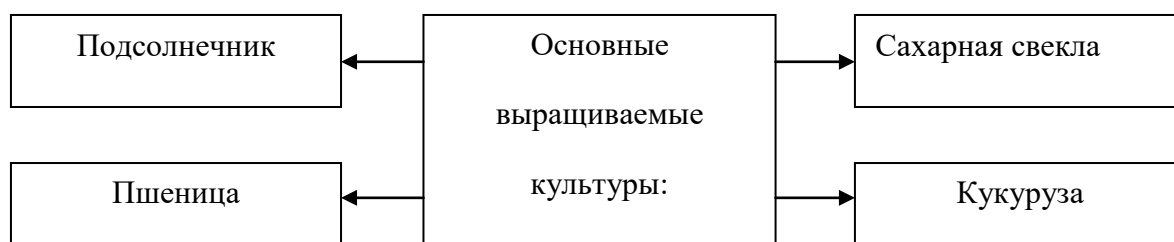


Рис. 2.2 «Разновидность выращиваемых культур»

Руководитель ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский – генеральный директор Смурьгин Владимир Иванович, в подчинение которого входят подразделения и отделы.

Одним из важнейших организационно-хозяйственных мероприятий, направленных на рациональное использование земли, повышения ее плодородия и неуклонный рост урожайности культурных растений является введение и освоение научно-обоснованной системы севооборотов.

Общество осуществляет хозяйственную деятельность по следующим направлениям:

- производство, переработка, оптовая и розничная реализация сельскохозяйственной продукции растениеводства – посев, выращивание и уборка зерновых культур, обработка посевов, внесение минеральных удобрений и т.д.;

- сдача в аренду транспортных средств, оказание услуг сельхозпроизводителями в производстве и переработке сельхозпродукции растениеводства, перевозки грузов, в техническом обслуживании и ремонте сельскохозяйственной техники;

- перевозки грузов различного вида, оптовая и розничная торговля ГСМ;

- ремонт автомобилей, их узлов, а также заправка ГСМ;

- производство товаров народного потребления;

- предоставление услуг в области растениеводства и животноводства.

Как объект управления производство является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения. Движение этих предметов труда внутри цехов и между ними образует производственные потоки, которые организуются в соответствии с типом, особенностями и масштабом производства в каждом из них.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, в развернутом виде процесс управления производством на предприятии можно представить, как совокупность последовательных действий управленческого персонала по определению целей для объектов управления и их фактического состояния на основе регистрации и обработки соответствующей информации.

Для проведения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский рассмотрим таблицу 2.1 (Приложение 4).

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности
ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский**

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение			
					Абсолютное (+, -)		Относительное (%)	
		2014	2015	2016	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
1	Выручка от продажи продукции (работ и услуг), тыс. руб.	431098	415108	601299	15990	186191	96,2	144,8
2	Среднесписочная численность работников, чел.	223	227	233	4	6	101,7	102,6
3	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	356208	196251	225035	159957	28784	55,1	114,6
4	Среднегодовая сумма дебиторской задолженности тыс. руб.	89173	82592	183207	6581	100615	92,6	221,8
5	Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	10429	13169	114383	2740	101214	126,2	868,5
6	Материальные затраты на выпуск продукции тыс. руб.	211408	214042	26873	2634	187169	101,2	12,5
7	Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс. руб.	331384	293675	378781	37709	85106	88,6	128,9
8	Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	99714	121433	222518	21719	101085	121,7	183,2
9	Чистая прибыль, тыс. руб.	72591	83127	165856	10536	82729	114,5	199,5
10	Производительность труда, тыс. руб.	1933,18	1828,67	2580,69	104,51	752,02	94,562	141,12
11	Материалоотдача, тыс. руб.	2,04	1,94	22,37	0,1	20,43	95,1	1,153
12	Материалоемкость, тыс. руб.	0,49	0,51	0,04	0,3	0,47	104,09	7,84
13	Фондоотдача, руб.	1,21	2,12	2,68	0,56	2,56	175,2	1,27
14	Фондоемкость, руб.	0,83	0,48	0,38	0,35	0,10	57,8	79,16
15	Уровень рентабельности, %	21,905	28,306	43,787	6,401	15,481	6,401	15,481
16	Рентабельность продаж, %	0,23	0,29	0,37	0,5	0,8	0,6	0,8

Проанализировав основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, можно сделать вывод, что за период с 2014, 2015, 2016 года прибыль от продажи продукции значительно увеличилась. Например, с 2014 года по 2015 год прибыль увеличилась на 21719 тыс. руб., а с 2015 года по 2016 год она увеличилась на 101 085 тыс. руб.

Выручка от продажи продукции в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 15 990 тыс. руб. и в 2016 году по сравнению с 2015 годом возросла на 186 191 тыс. руб.

Себестоимость продукции (работ, услуг), в 2015 году снизилась по сравнению с 2014 годом на 37 769 тыс. руб., и в 2016 году по сравнению с 2015 г возросла на 85 106 тыс. руб. Такое увеличение обосновано расширением производственных мощностей, о чем свидетельствует показатель среднегодовой стоимости основных средств на предприятии, он возрос на 225035 тыс. руб., в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличение на 287 84 тыс. руб.

Среднегодовая сумма дебиторской задолженности ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский в 2014 году на 6 581 тыс. руб., больше по сравнению к 2015 году, а в 2016 г. на 100 615 тыс. руб., меньше, чем в 2015 году.

Производительность труда в 2016 году составляет 2 580,69 тыс. руб., а в 2015 году 1 828, 67 тыс. руб., что на 752,02 тыс. руб. больше. Сравнивая 2015 год с 2014 годом, можно сказать, что в 2015 году меньше на 104, 51 тыс. руб.

Сравнивая показатели рентабельности продаж, можно говорить, что в 2016 году на 0,08 тыс. руб. больше по сравнению с 2015 годом, а в 2015 году на 0,06 тыс. руб. больше, чем в 2014 году.

Фондоотдача в 2016 году составляет 2,68 тыс. руб., а в 2015 году – 2,12 тыс. руб., следовательно в 2016 году больше на 0, 56 тыс. руб., а в 2015 году больше на 0,91 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом.

Для проведения показателей, характеризующих ликвидность баланса предприятия ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, проанализируем таблицу 2.2.

Показатели, характеризующие ликвидность баланса

Показатели	Годы			Абсолютное (+,-)		Относительное (%)	
	2014	2015	2016	2015г от 2014г	2016г от 2015г	2015г от 2014г	2016г от 2015г
Денежные средства	945	331	385	-614	54	35	116
Дебиторская задолженность	62822	102363	264051	39541	161688	162	257
Финансовые вложения	47390	89228	200826	41838	111598	188	225
Оборотные средства	244093	383397	701192	139304	317795	157	182
Краткосрочные обязательства	145199	276206	475028	131007	198822	190	171
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,33	0,32	0,42	-0,01	0,1	96,96	131,25
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	0,76	0,69	0,97	-0,07	0,28	90,78	140,57
Коэффициент текущей ликвидности	1,68	1,38	1,47	-0,3	0,09	82,14	106,52

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что денежные средства в 2016 году увеличиваются на 54 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом. В 2014 году произошло увеличение денежных средств на 614 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом.

Дебиторская задолженность пошагово уменьшается, так в 2016 году на 161 688 тыс. руб. меньше чем 2015 году, а в 2014 году уменьшается на 39 541 тыс. руб.

Повышение оборотных средств составляет 701 192 тыс. руб. в 2015 году, по сравнению с 2014 годом произошло резкое снижение на 317 795 тыс. руб. и составляет на данный момент 383 397 тыс. руб.

Краткосрочные обязательства в 2016 году составляют 475 028 тыс. руб., что на 198 822 меньше 2015 года. В 2015 году сумма составляет 276 206 тыс. руб. что на 131 007 меньше 2014 года.

Ликвидность – это процесс перехода какого-либо актива в денежный ресурс в ходе запланированного производственно-технологического процесса. Степень ликвидности зависит от того времени в течении которого активы преобразуются в денежные средства.

Платежеспособность предприятия представляет собой финансовую возможность расплаты по долгосрочным обязательствам. Основным признаком платежеспособности является отсутствие задолженности перед кредиторами и фактическое наличие в необходимом объеме средств на расчетном счете.

Для проведения показателей, производится анализ платежеспособности ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский в таблице 2.3

Таблица 2.3

Анализ платежеспособности организации

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016г.	Отклонение (+,-)	
				2015 г от 2014 г	2016 г от 2015 г
Платежные средства:					
-Денежные средства	945	331	385	-614	54
-Дебиторская задолженность	62822	102363	264051	39541	161688
Итого платежных средств	63767	102694	264436	38927	161742
Срочные платежи:					
-Задолженность по оплате труда					
-Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	12219	14119	214648	1900	200529
-Задолженность по налогам и сборам и т.д.					
Итого срочных платежей	12219	14119	214648	1900	200529
Коэффициент платежеспособности	1,2	0,8	0,7	-0,4	-0,1

Исходя из показателей таблицы 2.3 можно сделать вывод, что денежные средства предприятия ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский в 2016 году составляют на 54 тыс. руб., больше, чем в 2015 году. А в 2014 году по сравнению с 2015 годом происходит повышение на 614 тыс. руб. Дебиторская задолженность в 2016 составляет 264 051 тыс. руб., что на 161 688 тыс. руб. больше по сравнению с 2015 годом. В 2015 году на 39 541 тыс. руб. меньше по сравнению с 2014 годом.

Срочные платежи в 2016 году составляют на 200 529 тыс. руб. меньше чем в 2015 году. А в 2014 году срочные платежи составляют 12 219 тыс. руб., а в 2015 году 14 119 тыс. руб., следовательно, в 2014 году происходит снижение срочных платежей по отношению к 2015 году на 1 900 тыс. руб.

Коэффициент платежеспособности в 2016 году на 0,1 меньше чем в 2015 году. А в 2014 году увеличивается на 0,4 по отношению с 2015 годом.

Рассмотрим показатели, характеризующие финансовую устойчивость ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Показатели, характеризующие финансовую устойчивость организации

Показатели	Годы			Отклонение (+;-)	
	2014	2015	2016	2015 г. от 2014г.	2016 г. от 2015г.
Собственный капитал	240 486	267 813	407 369	27 327	139 556
Заемный капитал	188 666	323 027	536 450	134 361	213 423
Долгосрочные обязательства	43 467	46 821	61 422	3 354	14 601
Краткосрочные обязательства	132 980	262 087	260 380	129 107	1 707
Баланс	429 152	590 840	943 819	161 688	352 979
Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости)	0,5	0,4	0,4	-0,1	-
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,43	0,54	0,56	0,11	0,2
Коэффициент финансовой зависимости	0,78	1,20	1,31	0,42	0,11
Коэффициент текущей задолженности	0,33	0,46	0,50	0,13	0,4
Коэффициент устойчивого финансирования	0,66	0,53	0,49	-0,13	-0,04
Коэффициент финансового левериджа (риска)	0,43	0,54	0,56	0,11	0,2

Собственный капитал в ходе полученных данных за 2014-2016 года постепенно возрастает, так в 2016 году на 139 556 тыс. руб., больше по сравнению с 2015 годом.

Такая же ситуация наблюдается и с состоянием заемного капитала - возрастает стоимость заемного капитала за 2014-2016 года. Что в 2016 году на 213 423 тыс. руб., больше по сравнению с 2015 годом. А в 2015 году на 134 361 тыс. руб., больше по сравнению с 2014 годом.

Итак, в ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский было выявлено, что общество с ограниченной ответственностью разнообразило свою хозяйственную деятельность. Но в росте экономических показателей произошло уменьшение заключаемых с предприятием краткосрочных обязательств.

Работники бухгалтерии занимаются финансовым учетом, документацией и подготовкой отчетов в надлежащие органы. Показатели рентабельности и финансового состояния во многом зависят от правильности финансовой работы предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на предприятии ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский происходит увеличение хозяйственного оборота предприятия, повышение производительности труда работников предприятия. Однако наблюдается снижение эффективности использования основных средств и материальных ресурсов.

2.2. Анализ систему управления персоналом на предприятии

В данный момент ГК «Агротех – Гарант» – это 18 организаций, общая численность сотрудников, которых превышает 2000 человек.

Руководящий состав состоит из Генерального директора (его сущность заключаются в общем руководстве производственно-хозяйственной деятельностью предприятия. Именно он несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества). Технического директора и его заместителя (отвечает за всю техническую часть огромного производственного комплекса, и за оборудования в обычном офисе), начальников отделов (руководит своим структурным подразделениям и другими сопутствующими службами; он выполняет функции руководителя по расстановке кадров в соответствии с их уровнем подготовки;

занимается подбором молодых специалистов, проводит аттестацию работников), подразделений и служб, и их заместителей.

В состав персонала предприятия входят: работники, занятые в сельскохозяйственном производстве, в том числе:

1. Трактористы – машинисты.
2. Операторы машинного доения.
3. Скотники крупного рогатого скота.
4. Работники свиноводства.
5. Работники овцеводства и козоводства.
6. Работники птицеводства.
7. Работники коневодства.
8. Работники оленеводства.

Организационная структура управления включает в себя установление вертикали власти и подразумевает также установление власти руководством отдела или подразделения над отделом и установление власти руководством предприятия над предприятием [24, с. 385].

Этим достигается качество управления и принятия оперативных решений, что положительно отражается на качестве предоставляемых услуг.

Особое внимание уделяется соответствию уровня образования сотрудников и занимаемой ими должности.

Кадры управления представляют решающий и наиболее активный элемент системы управления: они вырабатывают цель, обеспечивают нормальное функционирование объекта управления и достижение поставленной цели. В современных условиях роль кадров управления значительно возросла [53, с. 148].

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров. Отдел кадров ООО «Агротех-Гарант Алексеевский» в своей работе руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, приказами и распоряжениями по предприятию. Отдел

кадров возглавляет начальник отдела, которого назначает и увольняет директор предприятия.

Для ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский характерна отделенческая структура управления. Данному виду присущ производственно-территориальный принцип организации производства и управления, при котором на определенной обособленной территории (отделении) обеспечивается производство продукции растениеводства и животноводства. Руководство первичными производственными подразделениями (бригадами) осуществляют управляющие с соответствующими отраслевыми специалистами. Многообразие условий вызывают различные модификации данной структуры управления. Отделенческая структура управления типична для хозяйств со значительной территориальной разобщенностью производства.

Для данной структуры характерна линейно-функциональная система отношений, при которой на общехозяйственном уровне создается сеть функциональных служб - агрономическая, зооветеринарная, инженерно-техническая, бухгалтерская и т. д. Работники этих служб реализуют свои полномочия через управляющих отделений. Сущность комбинаций линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю (бригадир – управляющему, управляющий – директору).

Функциональные звенья должны заниматься вопросами, отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т. д.). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством. Такая структура составляет основу построения аппарата управления на всех уровнях общественного производства.

Только в условиях четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом, возможно, обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой структуре.

Такая организация позволяет полнее использовать материально-технические и трудовые ресурсы, повышать оперативность управления.

Выделения типа организационной структуры управления очень важно для разработки штатных нормативов, установления необходимой численности работников аппарата управления, обоснования рекомендаций по дальнейшему совершенствованию структуры управления сельскохозяйственного предприятия.

Важнейшей внутренней переменной организации является персонал.

Персонал – это личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

Численность персонала – это количество занятых на предприятии людей.

Структура персонала – это качественный состав работников предприятия. Персонал может характеризоваться уровнем образования, степенью квалификации, профессионализмом [6, с. 264].

Анализ численности персонала по различным категориям является необходимым для выявления резервов повышения эффективности деятельности предприятия. Такой анализ предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, стажу работы и другим признакам.

В таблице 2.5 представлена структура персонала по категориям: руководители, специалисты, рабочие предприятия ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский.

Таблица 2.5

Структура персонала

Категории Персонала	Годы			Абсолютное отклонение (+, -)		Относительное отклонение (%)	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2014 г.	2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2014 г.
Персонал, всего в том числе:	197	202	233	+5	+11	2,5	15,4
1.Руководители	5	5	6	0	+1	0,0	20,0
2. Специалисты	19	21	25	+2	+4	10,5	19,0
3. Рабочие	173	176	202	+3	+6	1,7	14,7

По данным таблицы можно сказать, что в 2016 году процентный состав руководителей составляет 2,5%, специалистов – 10,7 %, рабочих – 86,7%.

В таблице 2.6 представлено распределение персонала по возрастной категории в 2016 г.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	0	-	0	24	11,8
20 – 30	-	0	5	20	53	26,2
30 – 40	4	66,6	13	52	52	25,7
40 – 50	2	33,4	4	16	54	26,7
50 – 60	-	0	3	12	19	9,4
Свыше 60	-	0	-	0	-	0
Итого	6	100	25	100	202	100

Анализируя данные таблицы 2.4 можно сделать вывод о том, что на предприятии ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский большинство работающих находятся в возрастной категории от 30 до 40 лет.

В таблице 2.7 приведены данные распределения персонала по половому признаку в 2016 г.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу в 2016 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	4	2,3	2	4,8
Специалисты	21	12,3	4	9,5
Рабочие	152	85,8	50	89,2
Итого	177	100	56	100

Следует отметить, что количество работающих мужчин превышает количество женщин на 121 человека, так как в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский необходимо мужские профессии (трактористы, комбайнеры, слесари, трактористы). Среди руководителей мужчин – 4 человека (2,3), а женщин – 2 человека (4,8). Среди специалистов мужчин – 21 человек (12,3), а женщин – 4 человека (9,5). Среди рабочих мужчин – 152 человек (85,8), а женщин – 50 человек (89,2).

В таблице 2.8 представлены данные по распределению персонала по трудовому стажу в 2016 г.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	0	6	24	88	43,5
От 5 до 10	1	16,6	13	52	37	20,3
От 10 до 15	3	50	4	16	38	20,8
От 15 до 17	2	33,4	2	8	39	15,9
Итого:	6	100	25	100	202	100

По результатам таблицы можно сказать, что среди и руководителей, специалистов, в том числе и рабочих большинство имеют стаж в диапазоне от 15 до 17 лет, что является показателем того, что на предприятии ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский работают квалифицированные сотрудники. Среди руководителей преобладающий стаж работы лежит в пределах от 15 до 17 лет (33,4 %), среди специалистов – от 5 до 10 лет (52%), среди рабочих – до 5 лет (43%).

В таблице 2.9 представлены данные распределения персонала по образованию (среднее, среднее специальное, незаконченное высшее, высшее, ученая степень) в 2016 году ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию в 2016 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	0	-	0	65	32,1
Среднее специальное	-	0	6	24	99	49,0
Незаконченное высшее	1	16,6	3	12	22	10,9
Высшее	4	66,8	16	64	16	7,9
Ученая степень	1	16,6	-	0	-	0
Итого:	6	100	25	100	202	100

Среди руководителей и специалистов большинство имеют высшее образование, что составляет 66,8% и 64% соответственно. Среди рабочих большинство имеют среднее специальное образование, что составляет 49,0 %.

Трудовые ресурсы представляют собой категорию, занимающую промежуточное положение между экономическими категориями «население» и «совокупная рабочая сила». В количественном отношении в состав трудовых ресурсов входит все трудоспособное население, занятое независимо от возраста в сферах общественного хозяйства и индивидуальной трудовой деятельности. В их состав включаются также лица трудоспособного возраста, потенциально способные к участию в труде, но занятые в домашнем и личном крестьянском хозяйстве, на учебе с отрывом от производства, на военной службе.

В структуре трудовых ресурсов с позиции их участия в общественном производстве выделяют две части: активную (функционирующую) и пассивную (потенциальную).

Величина трудовых ресурсов зависит от официально установленных возрастных границ — верхнего и нижнего уровней трудоспособного возраста, доли трудоспособных среди населения трудоспособного возраста, численности участвующих в общественном труде из лиц за пределами трудоспособного возраста.

Проанализируем трудовые ресурсы предприятия, которые представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Анализ трудовых ресурсов ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский за 2014-2016 гг.

Показатели	Год			Относительное отклонение, %			Абсолютное отклонение, (+/-)
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2015/2014	
Среднесписочная численность персонала, чел.	223	227	233	2	4	100,9	101,8
Численность на начало года, чел.	223	224	227	1	3	100,4	101,3
Численность на конец года, чел.	220	219	233	1	4	99,5	101,8
Число принятых, чел.	8	5	6	3	1	62,5	120
Число уволенных, чел.	3	5	4	2	1	166,7	80
Коэффициент оборота по приему, %	3,72	2,30	2,71	1,42	0,41	61,8	117,8
Коэффициент оборота по выбытию, %	1,39	2,30	1,81	0,91	0,49	165,4	78,6
Коэффициент постоянства кадров, %	1,02	1,01	1,01	0,01	0	72,6	100

В результате анализа таблицы можно сделать вывод, что численность принятых человек на предприятии увеличивается в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 37,5%, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличивается на 6 человек.

Численность уволенных человек соответственно растет и составляет в 2015 г. по сравнению с 2014 г. 2 человек, а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 1 человека.

Таким образом, предприятие должно рационально использовать трудовые ресурсы, которые играют немало важную роль в эффективном использовании капитала предприятия, повышая ее экономические и технические показатели. Движение персонала управляемо, так как перемещение работников по рабочим местам на предприятии осуществляется в рамках кадровой политики предусматривающей кадровое планирование, планирование трудовой карьеры работника с оказанием при переходе необходимого содействия в переподготовке или повышении квалификации.

2.3. Анализ системы набора персонала на предприятии

Деятельность любого предприятия неизбежно связана с потребностью комплектования штата. Набор новых сотрудников гарантирует не только режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно проведена деятельность по отбору и набору персонала, в значительной мере зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей предприятия и качество производимой продукции.

Функции подразделений отдела кадров:

Группа приема:

- 1) осуществляет прием на работу рабочих, согласно действующему трудовому законодательству, приказам и инструкциям;
- 2) сообщает сведения в службу занятости г.Алексеевка и средства массовой информации о наборе работников;
- 3) направляет вновь принимаемых рабочих, ИТР и служащих на инструктаж по технике безопасности, противопожарной безопасности и др.,

Группа личного состава:

- 1) ведет учет личного состава предприятия, картотеку личных карточек, реестр кадров;

- 2) осуществляет хранение и выдачу трудовых книжек;
- 3) своевременно вносит в личные карточки и трудовые книжки работающих записи о перемещениях по работе, об изменении тарифного разряда, профессии, о присвоении Почетных званий, поощрений и т.д.;
- 4) оформляет всю документацию по увольнению работников предприятия в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Ведет книгу приказов на уволенных;
- 5) ведет учет и выписку приказов о переводе из подразделений в подразделения предприятия;
- 6) готовит приказы и поощрения на работников предприятия, которым исполняется 50-60 лет согласно существующему положению;
- 7) готовит сведения, отчеты по обороту кадров предприятия;
- 8) оформляет и выдает работникам предприятия необходимые справки и другие документы, связанные с работой на предприятии;
- 9) оформляет личные дела на вновь поступивших. Ведет учет и архив личных дел работников предприятия;
- 10) выдает характеристики в учебные заведения по запросам по запросам органов МВД, прокуратуры и прочих организаций.

Группа ИТР:

- 1) готовит материал для конкурсов на замещение вакантных должностей, отбирает кандидатов и комплектует резерв на выдвижение;
- 2) составляет графики очередных отпусков генеральной дирекции предприятия;
- 3) ведет карточку ИТР по образованию, по должностям. Ведет учет специалистов с высшим и средне-специальным образованием.
- 4) готовит кадровые приказы по предприятию в переплет с последующей сдачей их в архив предприятия.

Пенсионная группа:

- 1) оформляет документы, необходимые для назначения пенсии и перерасчета по стажу и по заработной плате работников предприятия;

- 2) оформляет справки №1 и №2 по уходу на пенсию на льготных условиях;
- 3) оформляет страховые свидетельства государственного пенсионного страхования (при необходимости);
- 4) составляет списки работников предприятия, у которых наступает возраст, необходимый для назначения пенсии по старости в текущем и 2-х последующих годах;
- 5) согласно составленным спискам просматривает трудовые книжки, проверяет наличие стажа, необходимого для начисления пенсии. Делает запросы, касающиеся стажа работника в другие предприятия.

Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики (совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом), реализуемой предприятием ООО «Агротех–Гарант» Алексеевский, и одним из ключевых моментов системы управления персоналом, тесно увязанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Кадровое планирование, отражая политику и стратегию предприятия, определяет качественную и количественную потребность в персонале. Кадровое планирование задает четкие ориентиры, касающиеся профессиональной принадлежности, квалификации и численности требующихся организации работников.

Анализ работы, нормирование труда и оценка исполнения позволяет выработать требования и критерии, в соответствии с которыми будут отбираться кандидаты на конкретные вакантные должности. С другой стороны, оценка показателей новых работников после некоторого периода их работы в организации позволяет определить эффективность самого процесса отбора.

Система стимулирования дает возможность выработать политику стимулирования труда и набор стимулов, направленных на привлечение

кандидатов, отвечающих всем необходимым требованиям, а также способствует удержанию уже нанятых работников.

Организационная культура, то есть порядки, нормы поведения и трудовые ценности, культивируемые в организации, учитываются при установлении критериев, используемых при отборе и поиске новых работников. Укомплектовать организацию работниками, способными принять действующие в ней нормы, ценности и правила, не менее важно, чем найти профессионалов, обладающих необходимыми знаниями, опытом, навыками и деловыми качествами. Опыт многих всемирно известных фирм показывает, что успех организации зависит от умения найти людей с нужным складом ума, с нужным отношением к делу, готовых с полной отдачей сил работать для достижения организационных целей.

Система мер по адаптации новых работников к работе в ООО «Агротех–Гарант» Алексеевский и к трудовому коллективу является прямым продолжением процесса поиска и набора кадров. Важно не только отобрать лучших работников, но и обеспечить их мягкое вхождение в организацию и быстрый выход на требуемый уровень рабочих показателей. Обучение - это продолжение процесса отбора и адаптации новых работников. Оно направлено как на освоение новичками необходимых для успешной работы знаний и навыков, так и на передачу им установок и приоритетов, составляющих ядро организационной культуры.

При поиске и наборе кадров важно придерживаться нескольких принципов, которые позволяют выбрать не только лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более глубокому вхождению в организацию и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям:

1. Поиск и набор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязан с общим контекстом программ, реализуемых в сфере

управления персоналом, привязанных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством.

Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуры предприятия. Предприятие больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного работника, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, подрывающего установленные нормы и порядки.

Необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Внутренний отбор используется для заполнения вакансий за счет работников организации; при внешнем отборе для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Внутренний набор это, прежде всего имеющийся персонал. Методы внутреннего набора разнообразны. Секретарь рассылает во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях.

Следует отметить следующие недоработки системы набора персонала на предприятии ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский:

- а) недостаточно чёткая кадровая политика;
- б) нет долгосрочного планирования;
- в) отсутствие кадрового резерва;
- д) недостаточное поощрение инициативы работников.

Выявленные недостатки указывают на то, что руководство компании не уделяет достаточного внимания вопросам отбора и найма персонала.

Таким образом, предприятие должно рационально использовать трудовые ресурсы, которые играют немало важную роль в эффективном использовании капитала предприятия, повышая ее экономические и технические показатели.

Движение персонала управляемо, так как перемещение работников по рабочим местам на предприятии осуществляется в рамках кадровой политики предусматривающей кадровое планирование, планирование трудовой карьеры работника с оказанием при переходе необходимого содействия в переподготовке или повышении квалификации.

Выводы по главе 2: проанализировав предприятие ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский можно сделать вывод о том, что общество создано с целью организации и осуществления хозяйственной деятельности для удовлетворения общественных потребностей в его продукции, работах, услугах, также трудоустройство незанятого населения и получения прибыли. Основным видом деятельности общества с ограниченной ответственностью является растениеводство.

Так же были намечены проблемы системы набора персонала на данном предприятии. В связи с этим предприятию ООО «Агротех-Гарант» необходимо провести совершенствование системы набора персонала на предприятие с целью повышения эффективности работы, как персонала предприятия, так и работы предприятия в целом.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АГРОТЕХ–ГАРАНТ» АЛЕКСЕЕВСКИЙ

3.1. Разработка проекта по совершенствованию системы набора персонала на предприятии

В результате проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, можно сделать выводы, что предприятие имеет тенденции к развитию своей финансово-хозяйственной деятельности (увеличивается объем производства продукции, наблюдается повышение ее качества, появление новых путей сбыта выращиваемого урожая).

Для более успешного функционирования предприятия необходимо разработать инвестиционный проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятие с целью повышения эффективности работы, как персонала предприятия, так и работы предприятия в целом.

На основе рассмотренных положений по набору и отбору персонала на предприятии ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский можно предложить ряд усовершенствований для повышения эффективности целевого набора персонала. Важным направлением в совершенствовании деятельности предприятия по набору персонала следует считать улучшение работы отдел кадров, который должен учитывать общую стратегию эффективного развития предприятия, отбирать персонал, исходя из перспективы развития.

Проанализировав процесс приема на работу и отбора персонала на данном предприятии, можно сказать, что в целом ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский правильно осуществляет отбор персонала при устройстве на работу. Но, как и в любой другой организации, есть и свои минусы или недочеты.

Так, например, набирая кандидатов на более высокие посты, руководитель использует свои связи, т.е. набирает тех людей, которых он знает лично или которых ему порекомендовали, а не пользуется средствами внутреннего набора. А ведь продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того,

это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня, следует искать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом должен использоваться метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях.

Поиск и найм новых работников в организации затруднен из-за отсутствия у них по разным причинам соответствующих процедур, методического и документального обеспечения. Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать работу по поиску и найму персонала.

Наибольшей сложностью представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона - руководителей организации, их заместители, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей может выполнять эту работу.

Основная причина этого - низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверяет научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов).

Сегодня предприятия предполагают серьезные усилия по отбору персонала, адаптации, повышению квалификации и его практической подготовке, к принятию большей ответственности.

Тем не менее, в организации вполне возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается необходимым замещение любых должностей руководителей и специалистов на конкурсной

основе, то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних и внутренних кандидатов.

Кадровая политика в области отбора кадров состоит в определении принципов, методов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Еще одной важной проблемой в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, результатом которой является высокий уровень текучести кадров, является невысокая заработная плата персоналу. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции и услуг организации, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, мы предлагаем не повышать заработную плату, а стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации. Совершенствование системы мотивации является одним из наиболее важных направлений кадровой работы.

Для эффективного управления производственным процессом каждый менеджер должен предвидеть основные поведенческие мотивации своих подчиненных, в каком аспекте они влиятельнее или наоборот, как избежать тех или иных конкретных ситуаций, и какова перспектива предприятия в целом.

Нужно создать такой подход к формированию системы оплаты труда, который бы стимулировал работника к повышению производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада.

К этим стимулам можно отнести:

- 1) премии;
- 2) адресную надбавку;
- 3) какие-либо льготы;
- 4) ценные подарки ко дню рождения.

Такой менеджмент будет способствовать более высокой производительности труда при высоком качестве работы.

Материальное стимулирование происходит только в том случае, когда достигаются положительные результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, что в свою очередь обеспечивает непосредственную связь каких-либо стимулирующих выплат с результатами трудовой деятельности.

Главная закономерность социологии труда такова, если работодатель замечает каждое выражение активности работника, то он его поощряет, в то же время активность работника возрастает, он работает более эффективно, а предприятие получает значительную прибыль. Премия – это денежная сумма, выплачиваемая работнику в качестве поощрения за достижения в работе. Под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх основного заработка в целях поощрения достигнутых успехов, выполнения обязательств и стимулирования дальнейшего их возрастания.

Повышение производительности труда, как правило, приносит дополнительную прибыль, поэтому для того, чтобы стимулировать повышение производительности труда, целесообразно установить премию в виде процента от полученного дохода, от прибыли, образующейся в результате повышения производительности труда. Улучшение качества выполняемых услуг также повышает престиж организации и также является условием получения дополнительных прибылей.

Основная цель рекомендации – разработка системы премирования работников предприятия, ориентирующей сотрудников на инициативное и эффективное достижение целей предприятия, обеспечение вознаграждения работников за труд в зависимости от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы; усиление материальной заинтересованности сотрудников предприятия в своевременном и добросовестном исполнении своих трудовых обязанностей, улучшении качества работы.

Основным принципом становится: «мы платим за точное, качественное и в срок выполнение работы». Более квалифицированная, более ответственная, более

производительная работа - более высокое материальное вознаграждение. Система премирования должна убедить работников, что в Обществе существует четкая связь между активностью работника, результатами его деятельности и поощрениями, которые он получает, возможностями удовлетворить свои личные потребности.

В последнее время все наибольшее распространение приобретает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата прямо на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Во время испытательного срока, длительность которого зависит от трудового законодательства и традиций фирмы, кандидат выполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, но, может быть уволен по его завершении без каких-либо последствий для компании. Данный способ предоставляет объективное основание для решения, которое принимает при завершении испытательного периода руководитель – принять либо не принять кандидата на постоянную работу. После окончательного решения о приеме нового работника на работу нужно грамотно оформить всю документацию. На основе статей Кодекса в организации должен быть определен единый порядок оформления приема, увольнения и перевода работников.

Основной задачей при наборе персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Среди направлений по совершенствованию деятельности отдела кадров при наборе персонала можно выделить следующие направления:

Для решения проблем, имеющихся у предприятия, при наборе персонала отделу кадров следует:

1. Более полно определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование), что будет способствовать рациональному использованию трудового резерва, своевременному обеспечению организации персоналом;

2. Постоянно осуществлять подбор кадров, а не только лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий.

3. Создать кадровый резерв предприятия.

4. Источниками набора кадров предполагается сделать Алексеевский агротехнический колледж и «Алексеевский колледж экономики и информационных технологий». На сегодняшний день наиболее востребованными вакансиями на предприятии ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский являются: водители, трактористы, бухгалтера, экономисты и агрономы. Именно указанные учебные заведения позволят обеспечить предприятие молодыми квалифицированными специалистами. Предполагается работа со школьниками и их дальнейшее обучение по направлению от предприятия. По окончании обучения и поступлении на работу предполагается назначение наставников для «новичков», которые будут проводить обучение до вступления в должность. Приказом будет назначаться наставник на каждую должность, который получает доплату в размере 50% от должностного оклада стажиремого. Должностной оклад вовремя стажировки вне зависимости от должности будет составлять 15000 рублей, т.е. наставник получит 7500 рублей в месяц.

5. Поощрение молодых специалистов. Предлагается внедрить в практику предприятия поощрение молодых специалистов, которые выбрали для трудоустройства именно ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский. Поощрение будет заключаться в предоставлении путевок для отдыха молодых специалистов и их семей. Планируется заложить в бюджет минимум 500000 рублей для финансирования данного мероприятия.

Мероприятия по совершенствованию методики отбора персонала на ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский принесут значительные положительные изменения в работе предприятия.

Увольнение сотрудников приносит неизбежные издержки организации связанные с затратами на процесс отбора и приема нового сотрудника, а также на

его обучение. В связи с этим внедряемые мероприятия будут способствовать как меньшей текучести кадров, так и снижению издержек при наборе персонала.

Перечисленные задачи подчинены главной цели – совершенствование деятельности предприятия по отбору персонала.

Цели проекта по совершенствованию набора персонала в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Цели проекта по совершенствованию набора персонала в
ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский

Проблемы	Цели
1. Недостаточно чёткая кадровая политика; 2. Нет долгосрочного планирования; 3. Отсутствие кадрового резерва; 4. Недостаточное поощрение инициативы работников.	1. Более полно определить основные направления работы с персоналом (требования к персоналу, оплата труда, материальное стимулирование), что будет способствовать рациональному использованию трудового резерва, своевременному обеспечению организации персоналом; 2. Постоянно осуществлять подбор кадров, а не только лишь в тот момент, когда возникает острая необходимость заполнения вакансий. 3. Создать кадровый резерв предприятия. 4. Поощрение молодых специалистов.

Основными целями проекта являются:

- выявление причин и факторов, которые приводят или могут привести к ведению недостаточно четкой кадровой политики;
- разработка долгосрочного планирования, которое позволит реализовывать основные направления работы с персоналом, что будет способствовать рациональному использованию трудового резерва, своевременному обеспечению организации персоналом;
- разработка и создание кадрового резерва предприятия, позволяющего постоянно осуществлять подбор кадров с целью замещения по мере необходимости вакантных должностей в срочном порядке;
- разработка и создание системы поощрения молодых специалистов, что позволит простимулировать молодые кадры предприятия.

Основные компоненты этого проекта представлены в таблице 3.2.
(Приложение 5)

Таблица 3.2

Логическая структура проекта

Описание проекта	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: Совершенствование системы набора персонала на предприятии.	Улучшение деятельности предприятия от проведения проектных мероприятий	Анализ заявок потребности в кадрах	
Общая цель проекта: Улучшение работы предприятия в области набора персонала	Анализ результатов деятельности	Анализ заявок потребности в кадрах	Улучшение деятельности и системы набора персонала
Результаты: Ведение четкой кадровой политики, разработка долгосрочной планирования в области системы набора персонала, создание действующего кадрового резерва предприятия, а также действующая система для поощрения молодых специалистов.	Повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, укрепление горизонтальных, вертикальных и диагональных связей на предприятии. Улучшение работы	Статистика показателей деятельности и	
Действия: 1. Выявить причины и факторы, которые приводят или могут привести к ведению недостаточно четкой кадровой политики. 2. Выбрать приоритетные направления на предприятии долгосрочного планирования, которые позволят улучшить работу по набору персонала. 3. Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии. 4. Создать действующий кадровый резерв. 5. Создать действующую систему поощрения персонала.	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства.	Затраты: Постоянные и переменные затраты	Руководство предприятия проводит мероприятия по улучшению системы набора персонала

Из таблицы 3.2 видно, что основной задачей при разработке проекта

является: разработать и утвердить проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии. Представим проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский условий таблице 3.3.

Таблица 3.3

Проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии
ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский

Наименование проекта	Проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский на 2017 г.
Основание для разработки проекта	Закон о занятости населения в Российской Федерации от 20.04.1996 №36-ФЗ
Заказчик	ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский
Разработчики проекта	Специалист отдела кадров
Цели проекта	Улучшение работы предприятия ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский в области набора персонала
Задачи проекта	1. Выявление причин и факторов, которые приводят или могут привести к ведению недостаточно четкой кадровой политики. 2. Выбор приоритетных направлений долгосрочного планирования, которые позволят улучшить работу по набору персонала. 3. Создание кадровый резерв. 4. Создание системы поощрения молодого персонала.
Сроки реализации	2017 год
Перечень основных мероприятий проекта	Организационные мероприятия; технические мероприятия; социально-экономические мероприятия.
Ответственный исполнитель проекта	Специалист отдела кадров
Исполнители основных мероприятий программы	Работники ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский под контролем специалиста отдела кадров
Источники финансирования	Собственные средства ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	Ведение четкой кадровой политики, разработка долгосрочной планирования в области системы набора персонала, создание действующего кадрового резерва предприятия, а также действующая система для поощрения молодых специалистов.
Контроль за исполнением	Совет директоров ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский

Деятельность проекта основана на материалах проведенного анкетирования среди работников ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский в области набора и стимулирования персонала, в особенности молодых, перспективных кадров.

План-график работ по совершенствованию набора персонала в ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Календарный план-график работ по проекту

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
1. Выявить причины и факторы, которые приводят или могут привести к ведению недостаточно четкой кадровой политики.	2 недели	Специалист отдела кадров
2. Выбрать приоритетные направления на предприятии долгосрочного планирования, которые позволят улучшить работу по набору персонала.	2 недели	Отдел кадров, непосредственный руководитель
3. Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии.	1 месяц	Специалист отдела кадров
4. Создать действующий кадровый резерв.	1 месяц	Отдел кадров, непосредственный руководитель, генеральный директор
5. Создать действующую систему поощрения персонала.	1 месяц	Отдел кадров, непосредственный руководитель, генеральный директор

Представленный в таблице 3.4 план-график, показывает основные этапы совершенствования набора персонала в ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский, а также срок их реализации.

Внедрение мероприятий по совершенствованию набора персонала на предприятии проводится поэтапно:

1. Выявление проблем.
2. Разработка мер для достижения поставленных целей.
3. Обоснование необходимости внедрения проекта по совершенствованию системы набора персонала.

4. Расчет социально-экономической эффективности проекта.
5. Установление стоимостной оценки исполнения мероприятий по проекту.
6. Выявление социально-экономического эффекта от введения предложенных мероприятий.

Определенные даты мероприятий по совершенствованию совершенствованию системы набора персонала зависят от момента начала реализации проекта. В таблице 3.5 рассмотрим предлагаемый календарный план реализации проекта.

Таблица 3.5

Календарный план реализации проекта

Мероприятия проекта	Месяц					
	Август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Январь
1. Выявить причины и факторы, которые приводят или могут привести к ведению недостаточно четкой кадровой политики.	+					
2. Выбрать приоритетные направления на предприятии долгосрочного планирования, которые позволят улучшить работу по набору персонала.		+				
3. Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии.			+			
4. Создать действующий кадровый резерв.				+		
5. Создать действующую систему поощрения персонала.					+	

Основная роль в разработке документации отводится специалисту отдела кадров. Генеральный директор ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский должен осуществлять контроль за процессом разработки документации. Кроме этого, задача руководителя предприятия – донести значимость проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним.

Период разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 5 месяцев.

Матрица ответственности на предприятии ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Матрица ответственности группы проекта

Работа	Группа проекта			
	Отдел кадров	Генеральный директор	Отдел кадров	Генеральный директор
1. Выявить причины и факторы, которые приводят или могут привести к ведению недостаточно четкой кадровой политики.	О	С	Д	Р
2. Выбрать приоритетные направления на предприятии долгосрочного планирования, которые позволят улучшить работу по набору персонала.	О	С	Д	Р
3. Разработать и утвердить проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятии.	О	С	И	Р
4. Создать действующий кадровый резерв.	О	С	И	Р
5. Создать действующую систему поощрения персонала.	О	С	И	Р

Где:

«Р» – руководит,

«С» – согласовывает,

«Д» – анализирует,

«О» – организует,

«И» – исполняет.

Риск — это возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода производственно-хозяйственной или какой-либо другой деятельности.

Неблагоприятной ситуацией или неудачным исходом при этом могут быть:

- упущенная выгода;
- убыток (потеря собственных средств);
- отсутствие результата (ни прибыли, ни убытка);
- недополучение дохода или прибыли;

- событие, которое может привести к убыткам или недополучению доходов в будущем.

В таблице 3.7 проведем идентификацию рисков проекта.

Таблица 3.7

Риски предлагаемого проекта по совершенствованию системы набора кадров в ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский

Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	2	3	4
Риск отказа от участия в мероприятиях по совершенствованию системы набора кадров	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты на предприятии	Заблаговременное информирование работников предприятия о по совершенствованию системы набора кадров	Моральное и материальное стимулирования за участие в мероприятиях проекта
Риск отторжения предложенных процедур работником	Отказ работника в участии в мероприятиях	Введение контроля	
1	2	3	4
Риск быстрого ухода с предприятия	Работник покидает предприятие	Введение системы обратной связи с работником – его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки системы набора персонала.	

В таблице 3.8 произведем оценку рисков.

Таблица 3.8

Перечень и результаты оценки рисков

Название рисков	Балльная оценка рисков по пятибалльной шкале	Вес риска	Общая оценка риска
Риск отказа от участия в мероприятиях по стимулированию труда персонала	1	0,1	0,1
Риск отторжения процедур работником	1	0,1	0,1
Риск быстрого ухода из организации	1	0,1	0,1
Общая оценка			0,3

Таким образом, по результатам оценки рисков можно сделать вывод, что общая оценка по нововведению минимальна и составляет 0,3 что говорит, о том, что риски проекта являются допустимыми.

Остальные риски не оказывают значительного влияния на деятельность предприятия. В дальнейшем необходимо проведение подобной оценки рисков, так как возможно появление новых или усиление влияния уже имеющихся рисков в связи с изменением политической и экономической ситуации в области и районе.

После разработки проекта составим план мероприятий по внедрению проекта. В таблице 3.9 представлен план мероприятий по внедрению проекта.

Таблица 3.9

План мероприятий по совершенствованию системы набора персонала

Цели	Задачи	Сроки	Ответственные
Обоснование внедрения проекта по совершенствованию системы набора персонала.	Внедрение и расчет эффективности	2 месяца	Отдел кадров
Расчет социально-экономической эффективности проекта.			
Принятие решения о внедрении проекта		1 неделя	Генеральный директор
Внедрить программу по совершенствованию системы набора персонала.	Предложить проект по совершенствованию системы набора персонала для согласования с генеральным директором, юристом, внести корректировки и утвердить проект	5 месяцев	Генеральный директор, отдел кадров

Таким образом, следует отметить, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы набора персонала в ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский позволит положительно отразиться на уменьшении текучести персонала, повышении удовлетворенности трудом персонала предприятия,

улучшении трудовой деятельности, а также повысит репутацию и укрепит имидж организации.

3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

В качестве затрат предприятия на осуществление подбора и оценки персонала (а по сути, все затраты по найму нового сотрудника) в общем виде были выделены следующие:

1. Заработная плата сотрудников отдела кадров.
2. Затраты на привлечение кандидатов или затраты на обслуживание каналов привлечения кандидатов.
3. Затраты на оценку персонала: специальных тестовых платных программ и т.д.

Теперь рассмотрим возможные эффекты от действия системы набора квалифицированного персонала.

1. Увеличение выработки готовой продукции:
 - по рабочим — за счет появления дополнительных квалифицированных (а не первых попавшихся с улицы) «рабочих рук»;
 - по руководителям — за счет более качественной организации труда при прочих равных условиях. Пришел на работу новый квалифицированный специалист, который смог более продуктивно организовать работу и выявить финансовые нарушения, что помогло компании сэкономить финансовые средства сразу и прогнозировать экономию в будущем (за счет избегания уплаты штрафов).

2. К вторичным экономическим эффектам за счет более качественного набора персонала и снижения текучести можно отнести:

- прочие затраты, связанные с наймом персонала. Например, затраты на прохождение медосмотра при приеме на работу в собственном медпункте или в сторонних учреждениях за счет предприятия. При организации качественного

подбора сотрудников эти затраты на каждое рабочее место могут быть разовыми, а в случае приема на работу по принципу «кто пришел в отдел кадров, того и взяли» возрастут многократно;

- затраты на обучение нового сотрудника при допуске к самостоятельной работе (профессии). Логика такая же, как и в предыдущем пункте, каждого нового сотрудника (на производстве) необходимо сначала обучить, прежде чем он начнет приносить предприятию пользу;

- заработная плата нового работника, начисленная за время, прошедшее до допуска его к самостоятельной работе. Аналогично предыдущим пунктам: пока сотрудник не приступил к самостоятельной работе и соответственно не начал приносить компании пользу, он просто получает заработную плату, по сути, являясь экономическим балластом для компании.

Все это приведено в общем виде, и в практических условиях ряд статей (особенно вторичного эффекта) оценить бывает достаточно сложно.

Таблица 3.10

Структура затрат на внедрение проекта

№ п/п	Структура затрат	Затраты, руб./год	Примечание
1.	Затраты на оценку персонала: специальных тестовых платных программ	10000	Оценка проводится с привлечением сторонних консалтинговых агентств
2.	Затраты на привлечение кандидатов	5000	Затраты на размещение объявлений в печатных СМИ
3.	Премия наставников при обучении новых сотрудников	7500	Примем для расчета минимум 1 единицу для стажировки в месяц. Приказом назначается наставник за стажировку, который получает доплату в размере 50% от должностного оклада стажиремого. Заработная плата стажиремого на предприятии составляет 15000 руб.
4.	Затраты для создания фонда денежных средств для поощрения молодых специалистов	41700	В год планируется заложить в бюджет минимум 500000 рублей, т.е. в месяц примерно 41700 рублей
Итого:		64200	

Таким образом, затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы набора персонала составят 64200 руб. в год. На реализацию проекта планируется привлечь собственные средства ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский.

В течение предыдущего года путем целенаправленного поиска были приглашены на предприятие квалифицированные специалисты, за счет хорошей организации работы которых произошло увеличение выработки готовой продукции на 128000 руб. в год.

Экономическая эффективность оценивается при помощи соизмерения расходов и результатов. Эффективность системы набора может охарактеризовывать ее экономичность, то есть достижение конкретного итога с наименьшими расходами. Потому минимизация расходов как критерий эффективности системы набора должна рассматриваться применительно к достижению определенных количественных и качественных характеристик трудового потенциала, к применению тех либо других способов набора при условии достижения установленных перед ними целей.

Эффективность проекта: $\text{результат} \backslash \text{затраты} = 128000 \backslash 64200 = 1,9$ раза, что говорит об эффективности предложенных мер.

Эффективность проекта – та категория, которая отображает соответствие затрат и результатов инновационного проекта интересам и целям участников, здесь могут также учитываться интересы государства и населения.

Далее рассчитаем срок окупаемости проекта:

$PP = ((2-1) + (128000 / (64200+128000))) * 365 = 609$ (дней) = 244дня= 8 месяцев.

Срок окупаемости – это промежуток времени, по прошествии, которого сумма вложенных средств сравняется с суммой полученных доходов. Иными словами в этом случае коэффициент показывает, какое время потребуется для того, чтобы вернуть вложенные деньги и начать получать прибыль.

Оценим, как предложенные мероприятия по совершенствованию системы набора персонала в организации скажется на эффективности работы ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский (таблица 3.11).

Таблица 3.11

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Долгосрочное планирование в области набора персонала на предприятии ООО «Агротех - Гарант» Алексеевский	Улучшатся результаты работы по набору персонала; Снижение текучести кадров	Увеличение денежных затрат.
Формирование бюджета для поощрения персонала	Повышение мотивационного профиля организации; Стимул сотрудников работать качественнее; Повышение имиджа организации.	Увеличение денежных затрат.
Формирование кадрового резерва	Улучшатся результаты работы всей организации.	Увеличение денежных затрат.

Именно персонал являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в бизнесе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник.

Выводы по главе 3. Подводя итог, следует сказать, что усовершенствованные и привнесенные методики отбора персонала предполагают сократить экономические издержки и снизить уровень текучести кадров на ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский. В результате проведенного анализа эффективности предлагаемого проекта можно сказать о положительных результатах при его реализации. Проект стоит принять, тем более он себя окупит менее, чем за 1 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции актуальность найма и отбора персонала и последующая их адаптация стали одними из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий. Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, а также снижает текучесть кадров. Грамотный человек в организации является ее важным ресурсом, а выбрать грамотного человека среди целого ряда кандидатов на вакантную должность представляет собой большую проблему. Таким образом, тема совершенствования системы найма и отбора персонала в настоящее время является очень актуальной.

Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, квалификацией, физическими данными, и следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении. На большинстве предприятий отделы кадров в основном занимаются планированием численности работников предприятия. Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства.

В данном дипломном проекте рассматриваются направления усовершенствования система набора персонала на предприятии ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский. Анализ результатов исследования позволяет сформулировать следующие выводы.

В первой части работы рассматриваются теоретические основы системы набора персонала. Набор персонала – это ряд определенных действий, которые необходимы предприятию для привлечения кандидатов на вакантную должность данного предприятия, обладающих профессиональными знаниями, умениями, квалификацией и возможностями, необходимыми для достижения организационных целей. Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворения спроса на работников в качественном и количественном отношении. Задачей набора кадров является процесс, который включает общий анализ потребности в кадрах, точное определение кто нужен организации, определение источников поступления кандидата и выбор методик отбора. Выделяют семь основных этапов набора персонала: расчет потребности в кадрах, определение требований, выявление квалификационных требований, определение личных и деловых качеств, определение эффективных средств по набору персонала, выявление методов отбора персонала, создание благоприятных для адаптации работников.

Во второй части работы дается краткая характеристика исследуемой организации ООО «Агротех – Гарант» Алексеевский, проанализировал работающий в ней персонал, а также подробно рассмотрел существующую систему найма и отбора персонала. Проследив динамику показателей хозяйственной деятельности предприятия ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский, можно сделать вывод об устойчивом финансовом состоянии предприятия. Однако предприятие нуждается в увеличении объемов деятельности в совокупности с более результативным использованием производственного потенциала, что позволит повысить экономическую эффективность предприятия.

В результате анализа системы набора персонала на предприятии ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский следует отметить следующие недоработки в данном направлении:

- а) недостаточно чёткая кадровая политика;
- б) нет долгосрочного планирования;

- в) отсутствие кадрового резерва;
- д) недостаточное поощрение инициативы работников.

Рекомендации по решению выявленных недоработок излагаются в третьей части работы. Для более успешного функционирования предприятия был разработан инвестиционный проект по совершенствованию системы набора персонала на предприятие ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский с целью повышения эффективности работы, как персонала предприятия, так и работы предприятия в целом.

Задачи проекта:

1. Выявление причин и факторов, которые приводят или могут привести к ведению недостаточно четкой кадровой политики.
2. Выбор приоритетных направлений долгосрочного планирования, которые позволят улучшить работу по набору персонала.
3. Создание кадровый резерв.
4. Создание системы поощрения молодого персонала.

Затраты на проведение мероприятий по совершенствованию системы набора персонала составят 64200 руб. На реализацию проекта планируется привлечь собственные средства ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский. Срок окупаемости проекта составляет 8 месяцев.

Внедрение предложенных мер в ООО «Агротех-Гарант» Алексеевский позволит эффективно использовать кадровый резерв, снижение уровня текучести кадров. В ходе дальнейшей деятельности предприятия после внедрения мер по совершенствованию методики отбора ожидается, что в скором времени она перейдет к качественно новому уровню функционирования, отвечающему стремительно меняющимся в современном мире условиям среды ее функционирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 13 июля 2015 г. № 242-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. Андреев, С.В. Поиск персонала. Оформление приема на работу [Текст]: учебник / С.В. Андреев, В.К. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 384 с.
3. Архипова, Н.И. Менеджмент (Управление персоналом) [Текст]: учебник / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 571 с.
4. Акимова, Т.А. Теория организации [Текст]: учебник / Т.А. Акимова. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2016. – 367 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Д.А. Аширов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 432 с.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 374 с.
7. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2016. – 416 с.
8. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: учеб. пособие / И.В. Бизюкова – М.: Экономика, 2015. – 394 с.
9. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
11. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / Г. Десслер. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 432 с.
12. Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды [Текст]: учебник / А.А. Деркач, И.В. Калинин. – М: Изд-во РАГС, 2016. – 352 с.

13. Дятлов В.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М: Приор, 2015. – 525 с.
14. Дятлова, В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.А. Дятлов, В.В. Травин. - М.: Дело, 2014. – 272 с.
15. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 477 с.
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст]: учебник / И.Б. Дуракова – М.: Центр, 2016. – 598 с.
17. Егорши А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / А.П. Егорши. – М.: НИМБ, 2014. – 731 с.
18. Жаркой, С.С. Система отбора менеджеров активных продаж [Текст]: учеб. пособие / С.С. Жаркой. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 573 с.
19. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера [Текст]: учебник / П.В. Журавлев, С.В. Карташов. – М.: Экзамен, 2016 – 576 с.
20. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
21. Зайцевой, Т.В. Управление персоналом. Отбор, подбор и найм. [Текст]: учебник / Т.В. Зайцевой. М.: "Форум", 2006. – 576 с.
22. Иванов, П.С. Как подбирать сотрудников и их учить. // За рубежом [Текст] / П.С. Иванов. – М.: ИНФРА-М, 2014. - №33. – С.10-18.
23. Кабаченко, Т.С. Психология управления [Текст]: учеб. пособие, предназначено для преподавателей ВУЗов, студентов-психологов, аспирантов, специализирующихся в области психологии труда, психологии управления, для исследователей. / Т.С. Кабаченко. – М.: Дело, 2016. – 367 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М: ИНФРА-М, 2013. – 638 с.

25. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 448 с.
26. Крымов, А.А. Вы – управляющий персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.А. Крымов. – М.: Вершина, 2015. – 320 с.
27. Коренченко, Р.А. Общая теория организации [Текст]: учебник / Р.А. Коренченко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 286 с.
28. Кротова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Н.В. Кротова, Е.В. Клеппер. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.
29. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Г.Б. Кошарная. – М.: ПГУ Пенза, 2014. – 294 с.
30. Кузнецова, Н.В. Оценка потребности персонале // Справочник по управлению персоналом [Текст] / Н.В. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – №6. – С.15-36.
31. Куршакова, Н.Б. Система отбора персональных менеджеров, как способ получения конкурентных преимуществ на региональном рынке банковских услуг [Текст]: учебник / Н.Б. Куршакова. – М.: Дело, 2015. – 485 с.
32. Крылова, А.А. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебник / А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 584 с.
33. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2014. – 360 с.
34. Магура, М.И. Организация обучение персонала компании [Текст]: учебник / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 264 с.
35. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст]: учебник / М.И. Магура. – М.: Интел-Синтез, 2014. – 274 с.
36. Магура, М.И. Оценка работы персонала [Текст]: учебник / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2016. – 419 с.
37. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст]: учебник / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.:Интел-Синтез, 2016. – 419 с.

38. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учеб. пособие / М.И. Магура. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 352 с.
39. Марра, Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики [Текст]: учебник / Р.Марра, Г.Шмидта. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 491 с.
40. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст]: учебник / И.К. Макарова.– М.: Дело, 2013. – 232 с.
41. Мордовин, С.К. Управление персоналом. Современная российская практика [Текст]: учебник / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.
42. Мухин, В.И. Основы теории управления [Текст]: учебник / В.И. Мухин. – М.: «Экзамен», 2014. – 256 с.
43. Никифорова, Г.С. Психология менеджмента [Текст]: учебник / Г. С. Никифорова. – М.: СПб, 2015. – 395 с.
44. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, П.В., Журавлев П.В. – М.: Спб. Питер, 2016. – 274 с.
45. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / В.П. Пугачев. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 352 с.
46. Попов, С.Г. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / С.Г. Попов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 414 с.
47. Прохоров, Д.И. Подготовка и переподготовка кадров на предприятии [Текст]: учебник / Д.И. Прохоров. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 206 с.
48. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием) [Текст]: учебник / А.А. Раздорожный. – М.: Экзамен, 2016. – 637 с.
49. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / М.Ю. Рогожин. – М.: Проспект, 2015. – 320 с.
50. Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу [Текст]: учебник / Е.Р. Рудавина, Екимасов В.В. – СПб.: Питер, 2013. – 368 с.
51. Самоукина, Н.В. Настольная книга директора по персоналу [Текст]: учебник / Н.В. Самоукин. – М.: Эксмо, 2015. – 528 с.

52. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учебник / В.А. Спивак. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 385 с.
53. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: Проспект, 2016. – 240 с.
54. Уитмор, Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Дж. Уитмор. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 458 с.
55. Федоров, А. У каждого своя диагностика [Текст]: учебник / А. Федоров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 759 с.
56. Фомин, В. Поиск персонала мгновенно. Управление персоналом [Текст]: учебник / В. Фомин. – М.: Дело, 2014. – 528 с.
57. Франк, Э. Отбор персонала в консультационных фирмах. Проблемы теории и практики управления [Текст]: учебник / Э. Франк. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 823 с.
58. Чеховских, И.А. Управление персоналом в вопросах и ответах [Текст]: учебник / И.А. Чеховских. – М.: Эксмо, 2015. – 208 с.
59. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учеб. пособие / С.В. Шекшня. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 296 с.
60. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом современной организации [Текст]: учеб. пособие / С.В. Шекшня. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 285 с.
61. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета [Текст]: учебник / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013 – 336 с.
62. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: учебник / Г.В. Щекин. – М.: МАУП, 2016. – 481 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ