

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

Оптимизация технологии подбора и закрепления персонала
ООО «Завод ЖБИ «Урал»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.03.2021.337 ПЗ ВКР

Руководитель,
к.п.н, доцент
_____/ Н.П.Цырикова
« ____ » _____ 2021 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-416
_____/М.В.Большаков
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель
_____/ Т.Е.Коновалова
« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА И ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие подбора персонала в современной организации.....	6
1.2 Специфика закрепления персонала.....	13
1.3 Опыт российских и зарубежных организаций подбора и закрепления персонала.....	18
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ».....	26
2.1 Общая характеристика ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	26
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	29
2.3 Кадровый аудит ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	43
3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПОДБОРА И ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ».....	48
3.1 Анализ системы подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	48
3.2 Разработка мероприятий по оптимизации подбора и закрепления персонала.....	50
3.3 Расчет стоимости и оценка эффективности мероприятий по оптимизации подбора и закрепления ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	66

АННОТАЦИЯ

Большаков М.В. Оптимизация технологии подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-416, 2021. – 69с., бил., 23 табл., библиогр. список – 40наим.

Целью выпускной квалификационной работы является оптимизация подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Объект исследования: ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Предмет исследования: технологии подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

В теоретической части работы содержатся теоретические аспекты понятия подбора и закрепления персонала. Исследован опыт российских и зарубежных организаций.

В исследовательской части была дана краткая характеристика предприятия. произведен анализ экономических показателей, представлены результаты анализов внешней и внутренней среды, проведен кадровый аудит.

В заключительной части был разработан проект по оптимизации технологии подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал», выполнен расчет стоимости и оценка эффективности предложенных мероприятий.

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, в современной экономике очень важное значение имеют вопросы, связанные с управлением персонала. Управление персоналом занимает одно из самых важных мест, в сфере деятельности предприятия, которая помогает повысить эффективность всего предприятия и конкурентоспособность. Таким образом, особое значение приобретает тема, повышения эффективности деятельности сотрудников организации.

В основном владельцы предприятий понимают, что при повышении производительности труда и эффективности управления персоналом можно достичь финансовой успешности в виде роста прибыли организации. Именно поэтому используются и переплетаются между собой методами, инструментами и подходами управления персоналом[3]. Управление персоналом занимает ведущее место в управлении организацией. Ни одна компания не смогла бы существовать на рынке без своих сотрудников, а чтобы существование было еще и эффективным, важно компетентно управлять, подбирать и нанимать высококвалифицированных специалистов, заниматься их расстановкой, обучать, заниматься развитием уже работающих сотрудников, повышая их квалификацию[40]. От качества нанятого персонала штата сотрудников зависит работа и развитие компании в целом. Стоимость персонала определяется его лояльностью, качеством, состоянием на рынке рабочей силы и технологиями подбора, поиска, закрепления, которые присутствуют в организации. В разных компаниях есть такое явление, что зачастую работает персонал, который слабо подготовлен к выполнению своих трудовых обязанностей, функций. Выдвижение на должность, зачастую проводится без учета профессиональной подготовки. Отсутствие форм поощрения трудовой деятельности, снижает мотивацию сотрудников к труду, что негативно влияет, на вовлеченность и закрепления персонала, общей эффективности организации[13]. Таким образом, актуальность темы работы, которая посвящена оптимизации технологии подбора и закрепления

персонала организации, является очевидной.

Целью данной работы является оптимизация технологии подбора и закрепления персонала.

Для достижения данной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты подбора и закрепления персонала;
- рассмотреть опыт отечественных и зарубежных организаций;
- проанализировать организационно-хозяйственную деятельность ООО «Завод ЖБИ «Урал»;
- провести анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- провести кадровый аудит в организации;
- разработать мероприятия по оптимизации подбора и закрепления персонала;
- произвести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость данного исследования состоит в оптимизации технологии подбора и закрепления персонала. Результаты данной работы могут использоваться на предприятии с целью усовершенствования системы управления персоналом.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДБОРА И ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие подбора персонала в современной организации

Подбор кадров представляется исходным, посему одним из преимущественно значительных шагов управления персоналом, в различных аспектах зависящего от того, кто подобран для работы в организации[15]. Подбор новых сотрудников не призван гарантировать распорядок обычного функционирования, но также подставляет опор грядущего успеха организации.

Во время изучения литературы по управлению персоналом, встречаются разнообразные определения для подбора персонала. Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Интерпретации понятия «подбор»

Автор	Определение
Н.П. Беляцкий	Подбор есть первичная «субстанция» процедуры найма[5]
М.Б. Курбатова	Определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия к работе[25]
Н.Г. Пономарева	Установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации[36]
В.Б. Бовыкин	Метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию[7]

Если проанализировать эти определения, можно сделать вывод, что подбор

персонала – это поиски сотрудника, который подходит для выполнения определенного вида работ.

Подбор персонала представляет собой одну из наиболее значимых функций управления персоналом. Подбор персонала производится для заполнения штата сотрудников, которые обладают профессиональными, деловыми, морально-психологическими качествами и подходят под требования должности на предприятии, чтобы достичь целей, которые установило руководство организации[2].

Есть два варианта подбора персонала, для закрытия вакантного места в организации и с требованиями предприятия – это первичный и вторичный подбор[40]. Первичный подбор основывается на закрытии вакансии в организации с помощью свободного найма.

Вторичный подбор основывается формированием кадрового резерва, его суть заключается в подборе на вакантную должность работника, который уже работает в коллективе. Данный способ требует проведения оценки качеств уже работающего сотрудника и соотнесения их с требованиями для вакантной должности.

Подбор персонала представляет собой общий комплекс мероприятий, состоящий из организационного, кадрового, научно-методического, программного и материально-технического обеспечения[6].

Организационным обеспечением представляется комплекс мероприятий, которые осуществляются поочередно или же одновременно на разных стадиях работы и направлены для совершенствования качества, сокращения сроков подбора.

Кадровое обеспечение заключается в привлечении специалистов для проведения разных этапов подбора[30]:

- менеджеры высшего звена;
- менеджеры подразделений предприятия;
- юристов;

- психологов;
- экономистов;
- внешних приглашенных экспертов;
- других узких специалистов.

Материально-техническое обеспечение заключается в финансирование и в оснащении процесса подбора персонала.

Программное обеспечение заключается в автоматизации рутинных процедур при подборе персонала.

Во время процесса подбора менеджеры, которые осуществляют его, должны обратить максимальное внимание на поиск многообещающих кадров, возможно именно такие кадры станут «изюминкой» предприятия. При подборе организуют поиска кандидата, идентифицируют требования должностей, видов деятельности, требования коллектива организации, ее корпоративной культуры и целей, знаниями, навыками, способностями, личными качествами.

Во время процедуры подбора охватывается ряд последовательно исполняемых блоков. Каждый такой блок обладает своей целью, методом, схемой действий[8].

В качестве ключевых блоков при подборе можно выделить:

- оценка особенностей для должности, на которую ведется подбор;
- разработка комплекса требований к кандидату;
- поиск кандидатов;
- отбор кандидатов;
- принятие решения о найме.

Для каждого этапа подбора выделяют собственный набор методов.

На этапе оценки особенностей для должности производят анализ должностных инструкций, пожеланий руководителей к знаниям, умениям, качествам потенциального сотрудника. Ведется сбор данных.

На данном этапе перед менеджерами производящих подбор ставится задача проанализировать данные и составить представление о требованиях к должности, на которую следует подобрать кандидата.

На втором этапе разрабатывают комплекс требований к потенциальному кандидату, основываясь на сформулированных требованиях. В этом процессе принимают участие разные службы организации. Такой комплекс должен содержать набор профессиональных, психологических и медицинских требований к сотрудникам. В результате, анализа должностной инструкции, характера работы, условий труда, рынка труда по конкретной должности, составляется перечень качеств потенциального кандидата и требований к нему[8].

При подборе персонала, также применяют модели рабочих мест сотрудников, которые обеспечивают оценку, подбор, расстановку кадров на методологической основе. Одну из таких моделей разработал А.П. Егоршин, она включает в себя 15 элементов, которые отражают качественные и количественные характеристики рабочего места[18].

1. Кадровые данные – пол, возраст, семейное положение, внешность, социальное положение. Определяются с помощью собеседования, автобиографией, характеристикой, трудовой книжкой, документом об образовании.

2. Жизненный, производственный, государственный, общественный опыт работника. Определяется с помощью интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания. Определяются контролем знаний, в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения. Выявляются путем контроля, собеседования, практических занятий.

5. Личностные качества. Определяются психологическим тестированием и социологическим опросом.

6. Тип личности, темперамент, интеллект, мотивация. Определяют с помощью психологического тестирования сотрудника, методом наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность. Медицинская диагностика.

8. Уровень квалификации. Определяется уровнем образования, повышение квалификации.

9. Служебная карьера. Выявляется оценкой его потенциала и заинтересованностью в карьерном росте.

10. Хобби. Определяются при проведении интервью, наблюдения и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки. Определяются путем проведения анкетирования, наблюдения, социологического опроса.

12. Организация труда. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и с помощью опроса сотрудника.

13. Оплата труда. Определяется по штатному расписанию и среднему доходу.

14. Социальные блага. Выявляются путем опроса работника и на основе средних выплат из фонда социального развития предприятия.

15. Социальные гарантии. Определяются на основе государственных стандартов.

При использовании модели рабочего места, решение проблемы подбора кадров состоит из следующих этапов[4]:

- разработка концепции модели рабочего места, ее элементы, характеристики;
- методика комплексной оценки персонала;
- разработка моделей для рабочих мест по должностям;
- технология работы с неработающим персоналом или высвобождаемым, на основе комплексной оценки;
- технология работы с персоналом (аттестация, планирование карьеры, повышение квалификации, переподготовка сотрудников).

Далее, когда полный перечень требований для кандидата на определенную должность составлен, выделяют «минимальные» требования, без которых кандидат не сможет занять вакантную должность. Обычно в «минимальные» требования включают опыт и образование[31].

Многие организации для облегчения подбора персонала разрабатывают должностные инструкции, где описываются основные функции, которые выполняет работник на определенной должности. Так же в дополнение

должностной инструкции, создаются квалификационные карты и карты компетенции[32].

Квалификационная карта подготавливается менеджером по персоналу совместно с руководителем структурного подразделения, а представляет она из себя набор квалификационных характеристик (образование, навыки, личностные качества и т.д.), которым должен обладать подходящий кандидат на должность.

После начинается этап поиска кандидатов, за счет внутренних и внешних источников.

К внешним источникам относятся наем новичков или использование услуг лизинга, а к внутренним перемещение работников, совмещение должностей, сверхурочная работа. Достоинства и недостатки этих источников представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Источники привлечения персонала [33]

Источники привлечения	Достоинства	Недостатки
Внутренние	Возможность планировать процесс	Ограниченный выбор кандидатур
	Легкая адаптация вследствие хорошего знания организации	Дополнительные затраты на обучение
	Предоставление работникам перспектив служебного роста	Рост внутренней конкуренции
Внешние	Легкость и широкие возможности выбора	Расходы на поиск
	Появление новых идей	Плохое знание организации
	Отсутствие у новичка контактов внутри организации	Возможность конфликтов между новичками и работниками организации

Методы поиска применяются активные и пассивные.

Активные методы используют в большинстве своем случаев, когда на рынке труда спрос на рабочую силу превышает предложение. В данном случае

применяют вербовку кандидатов, другими словами устанавливают контакт с кандидатом, который представляет интерес для организации в лице будущего сотрудника. Такую вербовку чаще всего в учебных заведениях, чтобы предложить место в организации самым способным студентам и с высоким потенциалом, отсутствием стереотипов, сформированных на предыдущих местах работы. Проблема отсутствия практического опыта покрывается тем, что запросы по оплате труда у таких сотрудников тоже не велика. Более того, с таким кандидатом можно заключить долгосрочный контракт, который выгоден для организации и позволяет «вырастить» специалиста под нужды организации [35].

К пассивным путям покрытия потребности в персонале относят:

1) публикация о вакантных местах в интернете, средствах массовой информации, рекламных стендах, специальных изданиях и др. Такие объявления должны формировать положительный имидж организации, быть краткими и честными относительно требований к кандидатам, условий, оплаты труда [35].

2) пассивным методом набора кадров является ожидание кандидатов после проведения рекламной компании.

Этап поиска продолжается до того момента, пока не будет набрано достаточное количество резюме кандидатов, не будет найден один единственный кандидат, которого искала организация.

Для отбора кандидатов на вакантное место, используются различные методы, перечислим наиболее традиционные из них:

- анализ анкет, резюме;
- интервью и собеседования;
- профессиональное и психологическое тестирование;
- центры оценки;
- проверка рекомендаций.

Когда идеальный кандидат для вакантной должности в организации найден, с ним заключают трудовой договор и издают приказ о начале его испытательного срока.

Делая вывод, можно сказать, что главной задачей подбора персонала является поиск людей, способных в кратчайшее время занять вакантные места, изменить род деятельности, исходя из материальных, моральных стимулов. Подбор персонала в большей степени определяется к составленным требованиям, сформированных в подсистеме кадровой политики, моделями рабочих мест.

1.2 Специфика закрепления персонала

Наличие квалифицированного персонала повышает конкурентоспособность компании на рынке труда. Хотя на сегодняшний день существует проблема, связанная с привлечением и закреплением персонала.

В современной фазе социально-экономического развития одно из главных направлений кадровой политики является привлечение и закрепление персонала в организации, как молодых, так и тех, кто давно трудится на предприятии. Впрочем, мало привлечь необходимых специалистов к работе, важно еще и удержать таких сотрудников и закрепить их в организации.

Тенденция на сегодняшний день такова, что большинство сотрудников меняют свое место работы, а причины их ухода могут быть разными – нет возможности для служебного роста, недостаточная заработная плата, отсутствие социальных льгот, разногласия с коллективом или руководством. Работники будут настолько лояльны к своей организации, насколько сама организация будет относиться к ним [11]. Если сотрудник получает удовольствие от работы и нахождения в компании, то для устойчивости компании угрозы нет. Иногда достаточно создать для сотрудника более комфортные условия труда, чтобы он не ушел.

Именно для этого нужно создавать такие условия работы для персонала, с помощью которых можно будет настроить их максимально лояльно к организации [1]. Проще говоря: закрепление персонала – это устранение факторов, которые повышают текучесть кадров и создание условий труда, которые повышают удовлетворенность трудом и лояльность сотрудника.

Таким образом, кадровый состав, его стабильность, профессионализм, слаженность работы напрямую влияет на результат и качество работы и предоставляемых услуг организации.

Делая вывод, можно сказать, что закрепление персонала связано в тесной связи с процессами подбора, отбора, адаптации, развития, мотивации и стимулирования персонала [14].

Далее необходимо разобраться в теоретических аспектах данного понятия.

Можно предложить следующую формулировку. Закрепление персонала – это система мероприятий, совокупность методов и шагов, которые направлены на долгосрочное удержание работников в организации, снижение уровня текучести персонала, устранение противоречий между интересами и потребностями сотрудников, возможностями организации по их удовлетворению. Повышение лояльности сотрудников, является удовлетворенностью работника условиями работы, социальными благами, заработной платой, карьерным ростом, перспективами и коллективом.

Закрепление работника на предприятии – это удержание работника, в котором заинтересован его работодатель, так как он нужен организации в данное время. На каждом предприятии имеются свои методы закрепления персонала, они исходят от материальных возможностей организации и политики компании.

Действенность методов закрепления персонала можно разделить на субъективные и объективные. К субъективным относят: отношение работника к труду, его удовлетворенность результатами, уровень социально-психологического климата, причины увольнения. К объективным: производительность труда, стаж работников на предприятии.

На любом предприятии руководству часто приходится использовать методы по закреплению и удержанию персонала. Часто для закрепления персонала на предприятиях используется механизмы социальной поддержки сотрудников, иными словами социальный пакет [20]. Социальный пакет представляет собой материальное обеспечение, которое улучшает их ощущение в компании, создает

атмосферу заботы и уверенности в завтрашнем дне. В состав социального пакета, входят:

- медицинские услуги по добровольному медицинскому страхованию, включающие страховку в страховых компаниях;
- бесплатное питание;
- оплата транспортных услуг, отдыха сотрудников, коммунальных платежей.

Закрепление персонала не может проходить без адаптационных мероприятий [10].

Трудовая адаптация является многогранным процессом, в таблице 1.3 приведены виды и факторы, влияющие на адаптацию, в зависимости от ее вида.

Таблица 1.3 – Виды производственной адаптации [19]

Виды производственной адаптации	Факторы, влияющие на адаптацию
Профессиональная	Характер и содержание труда, заработная плата, уровень организации и условия труда
Психофизиологическая	Характер и содержание труда в данной профессии
Социально-психологическая	Взаимоотношения в коллективе
Организационно-административная	Система организации труда, профессиональная структура коллектива
Экономическая	Размер заработной платы
Санитарно-гигиеническая	Состояние производственной, степень готовности рабочего места к трудовой деятельности, правила внутреннего распорядка дня
Адаптация к бытовым условиям	Возможность получения жилья, места в детском саду и прочее
Адаптация к внепроизводственному общению с коллегами	Формы общения в нерабочее время

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, являются [24]:

- уменьшение стартовых издержек, так как новый работник плохо знает свое рабочее место и работает менее эффективно, требует дополнительных затрат;

- снижение неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести персонала, так как если новички чувствуют себя неуютно и ненужными, то могут отреагировать увольнением;
- экономия времени сотрудников и руководства;
- развитие положительного отношения к работе, удовлетворенности.

Следственно, посредством трудовой адаптации сотрудник включается в трудовую деятельность.

Повышение уровня лояльности персонала является еще одним главным «китом» закрепления персонала. Под лояльностью персонала, понимается удовлетворенность сотрудника условиями работы, вознаграждением, ростом и перспективами, коллективом, защитой от внешних угроз.

Проблема в лояльности персонала имеет много граней и как минимум три взаимосвязанных составляющих: кадровая, социально-психологическая, безопасность [23]. Все они переплетаются и имеют свой предмет работы.

- кадровая – связана с работой по формированию корпоративной культуры, решением вопросов по оплате труда и практической значимостью деятельности специалиста, подбор, расстановка, обучение кадров;

- социально-психологическая – учитываются личностные факторы при подборе персонала, контроль за состоянием психологического климата в коллективе, формирование командного духа;

- безопасность – выявление и устранение фактов нелояльности персонала, мониторинг ресурсов для выявления несанкционированных действий сотрудников и контрагентов.

На данном этапе времени существуют разные механизмы и мероприятия по закреплению персонала в организации, но не все работодатели используют их, так как они подразумевают дополнительные затраты, к таким мероприятиям можно отнести [16]:

- привлечение работников к управлению организацией, построение системы оценки деятельности, чуткое отношение к проблемам сотрудников – все это

формирует чувство справедливости у работников и их причастность к организации;

- формирование корпоративной культуры организации, сплочение в единый коллектив, создает позитивный социально-психологический климат в штате сотрудников, формирует традиции и обычаи, мероприятия по адаптации новичков;

- социальный пакет, бесплатное питание, путевки в медицинские санатории и т.д. Данное мероприятие является очень гибким и может включать разнообразие льгот, которые будут необходимы какой-либо организации;

- возможность обучения, повышения квалификации, карьерный рост;

- материальное стимулирование.

Делая вывод, можно сказать, что закрепление кадров является одним из самых главных направлений в системе управления персоналом. Закрепление кадров связано с функциями стимулирования, адаптации, мотивации персонала [9].

1.3 Сравнительный анализ технологии подбора и закрепления персонала на отечественных и зарубежных предприятиях

Частные предприятия в России существуют всего около 30 лет, после развала СССР, что по сути, своей является очень маленьким периодом для выработки чисто своих практик по подбору и закреплению персонала, и наиболее простым способом приобретения HR-практик является использование и модернизация методов признанных за рубежом, как наиболее успешных [22].

Обыденностью в мировой экономике является использование новейших и современных подходов к менеджменту в различных сферах, в том числе и в кадровой политике соответственно. Сам по себе, менеджмент в сфере управления персоналом является неотъемлемой и важной частью системы управления персоналом. Все эти технологии и методы помогают выбрать улучшить свойства

экономической, социальной сферы компании, организовать общее совокупное организационное проектирование. [21]

Совместная работа с профессиональными агентствами, как правило, принята в практике по подбору персонала в США.

Тщательный подход исследования жизнедеятельности любого кандидата является частым в использовании профессиональными агентствами. При приеме на работу, кандидаты подвергаются различным важным проверкам [39].

Одним из типов проверки является испытательный период, который по времени может достигать до 6 месяцев. При этом человек, являющийся кандидатом в сотрудники фирмы, находится под присмотром куратора, который оценивает его работу в балльной системе. В соответствии с выполненной работой, а то есть с выставленными куратором баллами, человек поступает в запас на выдвижение, то есть необходимо преодолеть некоторую нижнюю границу, чтобы попасть в штат сотрудников.

Важными, а соответственно обще используемыми критериями во время подбора кадров являются [38]:

- образование;
- психологическая совместимость;
- умение работать в коллективе.

Также в американских компаниях используется такая практика, что претенденты проходят испытания с целью раскрытия высококлассной подготовки. И как уже говорилось ранее, фирмы самостоятельно занимаются разработкой и внедрением этих принципов подбора.

Но также американские компании не останавливаются на использовании только традиционных методов в процессе подбора персонала.

Для примера рассмотрим крупную американскую нефтяную компанию «Еххон Mobil», подбором персонала для данной фирмы занимаются узконаправленные кадровые агентства.

Услуги, предоставляемые данными кадровыми агентствами:

- поиск и отбор специалистов предприятий;
- аутстаффинг;
- кадровый аудит;
- обучение, повышение квалификации сотрудников;
- консалтинг в области управления персоналом и организации труда.

Известные компании довольно достаточно щедры, в том, чтобы заинтересовать наилучших претендентов. Фирмы в состоянии определить верные для них направления, и они будут заинтересованы лишь в самых лучших кандидатах

Можно также рассмотреть, как технологии повлияли на методы подбора персонала. Использование цифровых технологий сильно повлияло на формат интервью. Более 65% из 600 компаний, которые были опрошены в Америке, используют видео-интервью, во время приема на работу. Вне зависимости от того, является ли видео-интервью односторонним или двусторонним, позволяют взаимодействовать участникам различных регионов, с различными часовыми поясами [29].

Оценка того, удовлетворяет ли кандидат нужным фирме качествам, онлайн через сеть, является дешевым и при этом, к тому же, эффективным методом, получившем широкое распространение в последнее время. Если рассматривать проблемы, решаемые при помощи онлайн встреч, так это проведение качественного отбора, избегая проведения ненужных очных интервью.

Японская модель менеджмента кардинально отличается от модели американской, из-за того, что ее фундаментом является менталитет сотрудников. Давайте рассмотрим основные отличия.

Первое отличие заключается в системе подбора персонала [26]. Япония очень важен корпоративный дух, при очень малом уровне конфликтов и слаженности работы. На дружелюбность работников очень сильно влияет этнический и национальный состав. Из-за того, что Япония, по сути своей, моноэтническое государство, а значит следует тот факт, что большинство людей в коллективе

организаций являются японцами, и значит, что огромное количество проблем избегается.

В Японии очень долгое время была система пожизненного найма, когда сотрудник, по сути, своей работает на одном предприятии очень долгую часть своей жизни, при этом независимо от опыта и образования сотрудник начинает карьеру с низшей должности [29].

Но эта система имеет свои проблемы, поэтому и происходит переход от такого типа модели взаимодействия с сотрудниками, к другим, вытесняющим пожизненный найм. При этом можно выделить две основные группы:

- стандартные, не имеющие с пожизненным наймом, формы;
- принципиально новые формы.

Стандартный, или как можно назвать, обычный подбор рабочей силы необходимо производится тогда, когда происходит расширение производство. Другой формой можно назвать второстепенный подбор уволенного персонала с измененными условиями труда. Также к принципиально новым формам подбора можно отнести «систему обязательного набора». Основная характеристика данной системы состоит в том, что набор сотрудников происходит не каждым предприятием, а администрацией фирмы для всех предприятий [12].

Денежное вознаграждение, социальные льготы являются базовой вещью в политике удержания персонала, но отнюдь не единственной, её могут составлять также такие вещи как: медицинское страхование за счет предприятия, повышение квалификации, обеды, оплачиваемый курорт и т.д.

Вопрос в том, насколько данные меры могут хорошо работать, и ответ на поставленный вопрос очень сильно зависит от политики государства. Допустим, в США предусмотрено приобретение медицинских страховок гражданами за свой счет. Также можно привести систему грантов, ведь образование в США довольно дорогое. Из-за такой политики государства, некоторые сотрудники вынуждены работать на определенном месте, без возможности сменить его.

Рассмотрим примеры того, как Американские компании поощряют своих работников.

Люди, работающие в «IBM», которые добиваются лучших результатов за год, поощряются призом «За выдающиеся результаты» или их зачисляют в «клуб лучших работников», вступление в который влияет на их престиж и материальные льготы [28].

Практически одна четвертая часть прибыли, которую получает компания «Chrysler» тратит на субсидии своим закрытым столовым и кафе для персонала, на медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение, льготный проезд, культурные мероприятия и т.п.

До этого момента мы занимались рассмотрением только Американских и Японских компаний. Теперь проведем анализ европейского типа управления. Уделим особое внимание менеджменту во Франции.

Открытость в общении и внимание со стороны начальства фирмы, является очень важным фактором управления во французских фирмах, что, кстати, также следует из некоторого французского национального менталитета [29].

Казалось бы, какая лучшая нематериальная мотивация может быть для сотрудника. Рассмотрим в этом плане французского работника. Так вот известно, что около 69% французов считают гибкий график является лучшей средством закрепления, что отражается в развитии сферы фриланса. Также не составляет труда встроить решение рабочих проблем в свой распорядок дня. Рабочая неделя же французского рабочего составляет 35 часов [29].

Несмотря на материальное стимулирование, рассмотренное выше, для французов является неотъемлемой частью материальная не денежная мотивация. Одним из примеров данного типа мотивации относятся социальное и медицинское страхование, оплачиваемое компанией, а также помимо страхования французский сотрудник имеет значительную помощь от работодателя по выплате по кредитам и наверно значимым плюсом является корпоративное питание [17].

Можно рассмотреть отличие поощрения французских работодателей от американских. И мы увидим, что дополнительное образование и повышение квалификации не является важным для французских сотрудников, несмотря на то, что некоторые фирмы пытаются внедрить обучающие программы, например, такие как Renault и Peugeot.

Но при этом не стоит думать, что американская и европейская системы менеджмента такие уж разные. У них присутствует много схожего, например, схожесть мотиваторов, для удержания персонала в компании. Например, рассматривая такую страну как Нидерланды, можно сказать, что заинтересованность работников там тоже удерживается льготами и компенсациями [17].

Если продолжать идти по европейским странам, то можно выделить Швецию, важной составляющей в которой является внутренний дружелюбный и партнерский климат в рабочем коллективе. Далее стоит интересная, необычная работа. Если говорить про размер заработной платы, то она занимает лишь 7 строчку. Но в Швеции, также как и во Франции, можно выделить важность гибкого рабочего времени, и также она, Швеция, показывает заинтересованность во фрилансе.

Исследовав западные модели удержания и мотивации персонала вернемся на восток, а именно обратно в Японию. Мы уже рассматривали важную составляющую японского работника, а именно, изменяющуюся систему пожизненного найма. Что же делает компания для своего сотрудника? Она обеспечивает социальные блага для своих сотрудников, а именно [29]:

- способствует получению кредитов;
- беспроцентно кредитует сотрудников;
- расходы на обучение детей;
- финансирование семейных торжеств;
- финансирование спортивных мероприятий;
- предоставление жилья.

Если говорить про Россию, то многие российские компании уделяют очень мало внимания работникам своих фирм, не фокусируясь на удержании сотрудников. Важным фактором мотивации в российских компаниях является страх, это может быть страх перед снижением зарплаты или даже увольнением. В иностранных компаниях отсутствует такое поведение. Возможно, данный подход достался российским компаниям из советского прошлого.

России стоит ориентироваться на запад в вопросе менеджмента персонала, но при этом учитывать национальные отличия. При этом очевидно, что если сотрудники не удовлетворены финансово, то на них мало повлияют нематериальный тип поощрения.

Вывод по разделу

В первом разделе были рассмотрены теоретически аспекты технологии подбора и закрепления персонала. Были описаны понятия «подбора персонала», «закрепления персонала». При подборе персонала нужно соблюдать определенные критерии, которые должен знать менеджер по персоналу. Если говорить про закрепления персонала, то можно выделить, что это совокупность мероприятий, которые направлены на долгосрочное удержание работника, с помощью методов адаптации и мотивации. Данные этапы в системе управления персоналом важны в деятельности любого предприятия.

В России менеджеры по управлению персоналом, позаимствовали некоторые методики по подбору и закреплению персонала. Но есть и некоторые отличия, которые вряд ли будут использоваться в ближайшее время, в отечественном менеджменте.

Так как сейчас наша жизнь сопровождается высокотехнологичными и быстротечными этапами развития, в любой сфере деятельности будут требоваться высококвалифицированные специалисты, а задача менеджера по управлению

персонала уметь подобрать и закрепить в штате сотрудников нужного кандидата[12].

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»

2.1 Общая характеристика ООО «Завод ЖБИ «Урал»

«Завод ЖБИ «Урал» – это современное предприятие со своей инфраструктурой, имеющее свой автопарк, погрузочное оборудование, подъездные железнодорожные пути и осуществляющее весь комплекс изготовления и доставки продукции своим заказчикам. Предприятие располагает производственно-складскими мощностями, позволяющими предлагать широкий перечень продукции как для гражданского, так и для промышленного строительства. Ассортимент продукции позволяет использовать изделия завода в процессе всего цикла строительных работ: от фундамента здания до отделки и благоустройства территории [34]. Более полный список общих сведений о предприятии ООО «Завод ЖБИ «Урал» представлены ниже в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Общие сведения об ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название организации	Общество с ограниченной ответственностью «Завод ЖБИ «Урал»
2. Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
3. Почтовый адрес, контактный телефон	Почтовый адрес - 456306, Челябинская область, г. Миасс, ШОССЕ ДИНАМОВСКОЕ, ДОМ 4 Контактный телефон - +7 (3513) 57-34-10
4. Дата создания организации	27.04.2016
5. Отрасль хозяйственной деятельности	Железобетонные конструкции
6. Среднесписочная численность персонала, чел.	83
7. Основные виды деятельности	Производство железобетонных конструкций и товарного бетона

Завод постоянно развивается и совершенствуется. Так, в последние годы на предприятии проведена большая работа по реконструкции бетонорастворного

узла. Сейчас он оснащен автоматизированной системой управления дозированием компонентов, то есть при приготовлении бетонных смесей и растворов полностью исключено влияние человеческого фактора. В результате изготавливаются только такие смеси и растворы, состав которых выверен и разрешен заводской лабораторией [34].

На заводе постоянно обновляется технологическая оснастка, что способствует постоянному расширению ассортимента выпускаемых железобетонных изделий

Завод состоит из трех основных производственных участков: бетонно-растворного, участка производства ЖБИ и склада готовой продукции.

Бетонно–растворный участок (БРУ) выпускает бетон и раствор.

Участок ЖБИ состоит из двух пролетов, на которых выпускаются арматурные каркасы для сборного железобетона и непосредственно железобетонные изделия, а также полигон.

Вспомогательные и обслуживающие подразделения – результат деятельности которых потребляется внутри самого предприятия. Основной задачей вспомогательных участков является обеспечение нормальной, бесперебойной работы участков основного производства. На данном предприятии это представлено МЭС (механоэнергетической службой), а также складским хозяйством и транспортным участком.

Таким образом, производственная структура ООО «Завод ЖБИ «Урал» определяется особенностями предприятия, его отраслевой принадлежностью. Данная производственная структура организована по технологическому процессу. Производственные мощности пропорционально разделены между структурными подразделениями, что улучшает качество работы на заводе, общую эффективность между цехами.

Далее в таблице 2.2 рассмотрим основные финансово-экономические показатели ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели деятельности предприятия

Наименование показателей	Значения		
	2018	2019	2020
Выручка, млн. руб.	34	35,6	33
Расходы, млн. руб.	11	10,5	11,37
Прибыль от продаж, млн. руб.	22	24,5	22,23
Чистая прибыль, млн. руб.	12,3	13,2	11,2
Производительность труда, тыс.руб/чел	26,2	24,61	20,88
Рентабельность продаж, %	4,7	4,68	4,71
Рентабельность активов, %	2,68	2,79	2,84
Среднемесячная оплата труда руб.	30162	29161	28587
Оборачиваемость оборотных активов	0,801	0,798	0,804
Коэффициент текущей ликвидности, ед.	0,85	0,85	0,85

Выручка в 2020 году составила 33 млн. руб., что на 7,4% ниже, чем в 2019 году, при этом к уровню 2018 года выручка сократился на 3%.

Прибыль от продаж в 2020 году составила 22,23 млн. руб., в сравнении с 2019 годом показатель уменьшился на 10,20%.

Производительность труда в 2020 году составила 20,88 тыс.руб. на человека, в сравнении с 2018 годом произошло сокращение показателя на 6,68 тыс. руб.

Рентабельность продаж в 2020 году составила 4,71%, в сравнении с 2018 годом показатель вырос незначительно.

Коэффициент текущей ликвидности находится ниже допустимых границах и в 2020 году составляет 0,85 ед.

Из данных показателей видно, что работа предприятия не в самых лучших условиях, что выражается в снижении выручки, чистой прибыли.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Завод ЖБИ «Урал»

ООО «Завод ЖБИ «Урал», как и любое другое, предприятие взаимодействует с внешней средой. Для полного изучения предприятия проведем STEP-анализ.

При изучении внешней среды одна из обязательных стадий является проведение стратегического анализа. STEP-анализ помогает в обнаружении возможностей и угроз с помощью анализа факторов, которые воздействуют на предприятие, а именно:

1. Политические факторы.
2. Экономические факторы.
3. Социальные факторы.
4. Технологические факторы.

В таблице 2.3 проанализированы факторы внешней среды для ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 2.3– Факторы STEP-анализа для предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Политические	Экономические
Стабильная политическая ситуация в стране. Налоговая политика. Общественный контроль над расходам.	Уровень инфляции, и ее стабильность. Курс валюты в стране по отношению к иностранной валюте Платежеспособный спрос
Социальные	Технологические
Образованность местного населения Влияние СМИ Демографические изменения	Доступ к иностранным технологиям производства Уровень передачи технологий

После того как мы указали все факторы, которые могут оказывать влияние на предприятие, нужно оценить силу влияния каждого представленного нами фактора, а также провести оценку вероятности изменения фактора. Для оценки вероятности изменения фактора. Оценивание будет проходить по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальное значение, а 5, максимальное.

Таблица 2.4 STEP-анализ для ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Политические факторы							
Налоговая политика.	3	2	1	1	2	3	1,8
Общественный контроль над расходами	1	5	4	3	5	4	4,2
Стабильная политическая ситуация в стране.	2	1	3	4	2	3	2,6
Экономические факторы							
Уровень инфляции, и ее стабильность.	1	3	2	3	1	3	2,4
Курс валюты в стране по отношению к иностранной валюте	1	4	4	5	2	4	3,8
Платежеспособный спрос	3	1	2	2	1	3	1,8
Социальные факторы							
Образованность местного населения	3	4	4	3	5	3	4
Влияние СМИ	1	3	2	2	1	2	2
Демографические изменения	1	3	3	2	1	2	2,2
Технологические факторы							
Доступ к иностранным технологиям производства	3	3	4	3	4	5	3,8

Окончание таблицы 2.4

Технологические факторы							
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Уровень передачи технологий	3	4	5	2	5	4	4
Общий итог							32.6

В настоящее время из вышеприведенного перечня наибольшее влияние на стратегию ООО «Завод ЖБИ «Урал» оказывают такие факторы, как:

- налоговая политика государства, а именно нестабильность налоговой системы (изменение налогов), что приводит к возрастанию цен на выпускаемую продукцию;

- процентные ставки в банках достаточно высокие 18-20% годовых, что не позволяет предприятию взять кредиты;

- в настоящее время конкуренция среди поставщиков достаточно высока, что дает возможность найти более подходящего поставщика, цены у которого будут ниже, чем у нынешнего поставщика.

При исследовании микроокружения ООО «Завод ЖБИ «Урал» для более глубокого понимания природы конкуренции была использована модель пяти сил М. Портера. Основой данной модели является утверждение о том, что прибыльность отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают в себя три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренцию со стороны товаров-заменителей, конкуренцию между потенциальными участниками рынка и конкуренцию между существующими участниками рынка, и два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей.

В таблице 2.5 приведен анализ пяти конкурентных сил модели М. Портера для ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 2.5 – Анализ пяти конкурентных сил модели М. Портера для ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Угроза со стороны товаров-заменителей. Однако у некоторых видов выпускаемой продукции не существует аналогов	Концентрировать все усилия на минимизации издержек, повышении качества изделий, внедрении инновационных технологий
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок является высоко конкурентным и перспективным. Присутствует возможность сравнения товаров разных предприятий	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара.
Угроза со стороны новых участников рынка	Средний	Невысокий риск входа новых участников. Новые компании практически не появляются из-за высоких барьеров входа, требований к качеству продукции	Установка длительных и устойчивых связей с потребителями. Повышение качества изделий, модернизация
Угроза потери текущих клиентов	Средний	На рынке постоянный спрос, в том числе, в связи с обновлением инфраструктур. На муниципальном рынке – спрос нестабильный.	Стремление к удержанию доли рынка и к увеличению продаж, повышение качества товара по отстающим параметрам, гарантийное и послегарантийное обслуживание
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков.	Проведение переговоров о снижении цен. Стремление к сокращению сроков поставки

Проанализировав результаты модели пяти сил М. Портера и PEST-анализа выявлены основные угрозы и возможности ООО «Завод ЖБИ «Урал», ранг которых достаточно велик:

- обострение конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынках;
- качественное изменение продукции конкурентов и применение ими инноваций;

- увеличение доли рынка (рост объемов производства и сбыта продукции);
- отсутствие конкуренции по некоторым видам продукции;
- отсутствие потенциальных конкурентов, высокие барьеры входа на рынок.

Оценка внешней среды получилась положительной, следовательно, внешняя среда благоприятна, преобладают возможности. Главное, правильно выбрать стратегию развития предприятия, воспользоваться этими возможностями и суметь противостоять угрозам.

Далее произведем анализ внутренней среды предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал». Одним из удобных инструментов оценки для внутренней среды предприятия является матрица БКГ.

Матрица БКГ. Она представляет собой пересечение осей, где горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка. Она рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Таким образом в матрице БКГ получаются 4 квадранта, в каждом из которых помещены различные компании.

Определим и обозначим основные продукты ООО «Завод ЖБИ «Урал»:

Q 1 – Многопустотные плиты перекрытия;

Q 2 – Дырчатые блоки для фундаментов;

Q 3 – Фундаментные подушки;

Q 4 – Сваи.

Далее произведем расчет темпов роста, долю рынка и объем реализации каждого продукта в таблице 2.6.

Таблица 2.6 — Показатели по основным продуктам ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Продукт	Темп роста	Доля рынка
Q1 – Многопустотные плиты	12%	23%
Q2 – Дырчатые блоки для фундаментов	29%	20%
Q3 – Фундаментные подушки	9%	31%
Q4 – Сваи	15%	20%

По полученным результатам в таблице 2.6, построим матрицу БКГ для ООО «Завод ЖБИ «Урал» и выявим, какую категорию занимает каждый из основных продуктов на предприятии. Матрицу БКГ представим на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Матрица БКГ для основных продуктов ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Построив матрицу БКГ, мы видим, что преобладает продукт Q3 «Дойные коровы», на этом продукте и держится предприятие, является основным

генератором денежных средств. Продукты Q2 и Q4 «Дикие кошки» имеет самую низкую долю рынка. Чтобы улучшить положение на рынке, нужно привлекать больше клиентов и возможно пересмотреть ассортимент своей продукции.

Далее проведем анализ «7С МакКинси». Данная модель анализирует 7 основных элементов микросреды организации, поможет улучшить внутренние бизнес-процессы организации любого масштаба, увеличить производительность предприятия, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений оргструктуры, правильно объединить отделы и определить лучший способ реализации стратегии развития компании.

Вся информация необходимая для составления данной модели находится в корпоративном кодексе ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Стратегия. Под стратегией подразумеваются цели организации. Цели ООО «Завод ЖБИ «Урал» в обеспечении надежных и бесперебойных поставок продукции, в уменьшении количества инцидентов и аварий на эксплуатируемом оборудовании, а также обеспечение работникам здоровых и безопасных условий труда.

Структура. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. Структура ООО «Завод ЖБИ «Урал» представляет собой следующее: во главе организации находится Генеральный директор, непосредственно ему подчиняются главный инженер, заместитель начальника, администрация Управления, диспетчерская служба, инженер по корпоративной защите, группа организации, нормирования труда и экономического анализа, учетно-контрольная группа.

В подчинении у главного инженера находятся группа по охране труда, линейно-эксплуатационная служба, ремонтно-эксплуатационный пункт и автотранспортное хозяйство.

Система управления. Предприятие имеет небольшие проблемы в управлении персоналом, а именно в системе подбора и закрепления персонала. Проблема заключается в том, что у предприятия отсутствует этап тестирования при подборе

персонала в ООО «Завод ЖБИ «Урал» (решение о приеме принимается на основе субъективного мнения начальника отдела, в котором открыта вакансия).

Еще одной проблемой при подборе персонала в ООО «Завод ЖБИ «Урал» является отсутствие четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника. Так же не эффективно использует возможность заполнения вакансии внутренними ресурсами, а именно сотрудниками, имеющими профильное образование, но не работающими на инженерных должностях. В следствии текучести кадров, составляющих категорию «приезжих» работников, предприятие «теряет время» и несет убыток от затраченных расходов на обустройства данной категории сотрудников (оплата переезда к месту работы, проживание, обучение смежных специальностей).

Состав персонала. На 31 декабря 2020 года численность работников ООО «Завод ЖБИ «Урал» составила 83 человека. Руководители- 3,3%, специалисты и инженерно-технического персонала -13,09%, рабочие-83,61%.

Стиль взаимоотношений. Отношения между работниками и Обществом строятся на базе доверия и взаимопонимания. Общество обеспечивает сотрудникам охрану с различных конфигураций дискриминации, законодательством РФ и общепризнанными мерками интернационального полномочия.

Сумма навыков. Предприятие ценит в своих сотрудниках:

- профессионализм – основательные и многосторонние познания согласно профессии; высокую компетентность;
- способность создавать взаимоотношения с партнерами и сотрудниками;
- обладание смежными профессиями и присутствие познаний в смежных сферах;
- предприимчивость – умение представлять новейшие комбинация и мысли;
- желание к самосовершенствованию;

- стремление и умение взять на себя ответственность;
- представление особенности деятельности в компании и способность удерживать секретность данных;
- корпоративное поведение – верность и преданность компании.

Система ценностей. Формирование долгосрочных целей, связанных с общей стратегией ООО «Завод ЖБИ «Урал». Разъяснение другим работникам целей предприятия, направления деятельности и стратегических целей ООО «Завод ЖБИ «Урал».



Рисунок 2.2 – Модель 7с МакКинси для ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Исследование позволило выявить как сильные, так и слабые стороны ООО «Завод ЖБИ «Урал». К сильным сторонам следует отнести почти полное соответствие всех рассмотренных элементов модели друг другу, а также ценности и структуру компании, которые позволяют успешно достигать намеченных целей.

Однако слабой стороной является неэффективное использование кадрового резерва, а также временные и финансовые затраты от подбора и закрепления. На основе результатов анализа всей микросреды организации, можно выявить ее слабые и сильные стороны, чтобы определить ключевые особенности компании и исключить потери из-за влияния слабых мест.

Для этого в Таблице 2.7 приведен SNW – анализ.

Таблица 2.7 SNW анализ

Факторы	Оценка						
	S			N	W		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
1 Система планирования		VX					
2 Стратегия развития предприятия		VX					
Кадры							
3 Система обучения		X		V			
4 Система подбора		X			V		
5 Система отбора		X			V		
6 Система мотивации			VX				
7 Текучесть кадров		X			V		
8 Квалификация персонала		X	V				
9 Организационная структура		X	V				
10 Состояние охраны труда	VX						
11 Численность персонала		X		V			
12 Корпоративная культура				V	X		
13 Имидж организации	VX						
14 Репутация работодателя			VX				

Окончание таблицы 2.7

15 Территориальное расположение				X		V	
16 Производственные площади			VX				
17 Уровень технической оснащенности			VX				
18 Финансовая устойчивость предприятия			VX				
19 Заработанная плата			X	V			

V-имеющееся; X-желаемое.

Проведя SNW анализ, мы видим, что компания имеет ряд сильных сторон. Сильные стороны: репутация как работодателя, корпоративная культура, сила бренда, репутация, компетентность квалификация персонала. У компании есть стратегические цели, а также предпринимаются действия для их достижения. С успехом налажено и техническая оснащенность.

Слабые стороны: текучесть кадров, инновации в области управления организацией, подбор персонала, оценка персонала. Слабой стороной организации является неусовершенствованная система подбора персонала. Необходимо пересмотреть подходы к данной системе.

Проанализировав слабые и сильные стороны, с помощью анализа внешней, и внутренней среды организации, SNW-анализа, PEST-анализа, БКГ-анализа, анализа 5 сил Портера, 7С МакКинси, логично провести SWOT-анализ, для выявления основных общих стратегий компании, которые она должна раскрыть и для выявления причин эффективной и неэффективной работы компании, а также для определения направления будущих действий.

Для выявления факторов, влияющих на деятельность предприятия со стороны внутренней и внешней среды, проведем SWOT-анализ для ООО «Завод ЖБИ «Урал».

SWOT-анализ ООО «Завод ЖБИ «Урал» представлен в таблицах 2.8 и 2.9.

Таблица 2.8 – SWOT-анализ ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Сильные стороны	Слабые стороны
-наличие постоянных клиентов; -соответствие производимой продукции европейским стандартам; -своевременность поставок.	-проведение мероприятий по улучшению условий труда; -слабая маркетинговая политика; -текучесть персонала
Возможность	Угрозы
-перспективный развивающийся сектор экономики; -высокий и стабильный спрос; -политическая стабильность	-высокий уровень конкуренции; -нестабильный курс валют; -низкая покупательная способность.

Таблица 2.9 – Итоговая матрица SWOT-анализа ООО «Завод ЖБИ «Урал»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	В результате перспективно развивающегося сектора экономики при увеличении лояльности клиентов и роста их благосостояния является возможным поддержание на высоком уровне обслуживание клиентов, качество выполнения работ для уже имеющих клиентов, привлечение новых потребителей, а также распознавание потребностей постоянных клиентов и предоставления качественных услуг.	Главная угроза – высокая степень конкуренции. Противостоять действиям конкурентов и удержать необходимую долю рынка для устойчивого финансового состояния позволит достаточный опыт работы на рынке, разработка системы скидок, бонусов, введение системы послегарантийного обслуживания.
Слабые стороны	Разработать систему гибких тарифов на услуги для разных сегментов рынка; разработать эффективную ценовую политику; Изменение системы подбора и закрепления персонала.	Реорганизация отдела маркетинга для проведения исследований рынка. Разработка эффективной рекламы. Привлечение не только частных клиентов, но и организаций.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости ООО «Завод ЖБИ «Урал» с целью анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Согласно проведенному анализу ООО «Завод ЖБИ «Урал» необходимо придерживаться стратегии – совершенствование бизнеса. Основные стратегические шаги, которые необходимо предпринять на предприятии.

Большую значимость для формирования конкурентоспособности предприятия имеют следующие характеристики корпоративного профиля, а именно, сильные стороны предприятия, которые следует поддерживать и развивать:

- производство железобетонных изделий (ЖБИ) и товарного бетона;
- высокое качество продукции.

Следует обратить внимание на предмет избавления от таких слабых сторон предприятия как:

- текучесть персонала;
- неэффективность систем подбора, отбора и закрепления персонала;
- недостаточные темпы инновационного развития.

С выгодой для предприятия, прежде всего, необходимо воспользоваться такими возможностями:

- увеличение доли рынка (рост объемов производства и сбыта продукции);
- отсутствие конкуренции по некоторым видам продукции;
- своевременность поставок;
- высокий и стабильный спрос;
- отсутствие потенциальных конкурентов, высокие барьеры входа на рынок.

В первую очередь завод должен пытаться защититься от таких угроз как: обострение конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынках; качественное изменение продукции конкурентов и применение ими инноваций.

Таким образом, была определена стратегия: совершенствование бизнеса ООО «Завод ЖБИ «Урал», которой необходимо придерживаться для улучшения финансово-экономического состояния предприятия, и были выбраны основные стратегические шаги, которые необходимо предпринять для достижения поставленных целей.

2.3 Кадровый аудит ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Персонал – является очень важной ценностью любого предприятия. Для того чтобы выявить возможные причины отклонений, в данном параграфе проведем кадровый аудит ООО «Завод ЖБИ «Урал», динамику численности персонала. Для анализа были использованы отчеты по составу персонала, статистические данные предприятия по количеству и качеству штата сотрудников. Рассматриваются работники по возрасту, уровню образования, стажу работы на предприятии и в отрасли, гендерному признаку [37]. Анализ кадрового состава представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10– Кадровый состав ООО «Завод ЖБИ «Урал», чел

Категория сотрудников	Численность на конец года			Изменение к последнему периоду
	2018	2019	2020	
По возрасту:				
До 20 лет	0	0	0	0
От 20 до 30 лет	18	14	14	-4
От 30 до 40 лет	26	24	27	+1
От 40 до 50 лет	30	30	25	-5
От 50 до 60 лет	16	15	14	-2
Старше 60 лет	5	4	3	-2
По уровню образования:				
Высшее образование – магистратура	3	3	3	0

Окончание таблицы 2.10

Категория сотрудников	Численность на конец года			Изменение к последнему периоду
	2018	2019	2020	
Высшее образование – специалитет	3	3	3	0
Высшее образование – бакалавриат	9	3	2	-7
Неполное высшее образование	5	4	0	-5
Среднее профессиональное образование	38	43	40	+2
Начальное профессиональное образование	15	15	12	-3
Среднее (полное)общее образование	21	21	21	0
Работа на предприятии:				
Менее 1 года	10	17	15	-5
1 – 3 года	7	14	12	-5
3 – 5 лет	45	44	40	-5
5 – 10 лет	33	22	16	-17
Стаж работы в отрасли:				
Менее 1 года	5	9	3	-2
1 – 3 года	25	25	19	-6
3 – 5 лет	25	23	22	-3
5 – 10 лет	35	35	35	0
Более 10 лет	5	5	4	-1
Среднесписочная численность	95	98	83	-15
По гендерному признаку:				
Мужчины	85	87	73	-14
Женщины	10	10	10	0

Вывод: кадровый аудит ООО «Завод ЖБИ «Урал», проведенный в данной работе предоставляет нам полную информацию о кадровом составе персонала. Рассмотрим каждую классификацию по отдельности. Статистика предприятия по

возрасту говорит нам о том, что на сегодняшний день и в течение трех лет, на предприятии сохраняется тенденция того, что на предприятии преобладает персонал от 30 до 40 лет. Данный факт связан с тем что, как правило, на ООО «Завод ЖБИ «Урал» приходят работать работники уже имеющие стаж работы на других предприятиях.

Следующий пункт кадрового аудита, стаж работы на предприятии. Самой крупной группой сотрудников являются сотрудники со стажем 3-5 лет. Данный факт говорит о том, что на предприятии, работает большое количество людей со знанием дела. Во вторых, факт того что на предприятии около половины сотрудников работают на предприятии более 5 лет, говорит о том что предприятие является прекрасным работодателем в смысле стабильности рабочего места.

Среднесписочная численность за три года на предприятии радикально менялась. Если 2019 год показывал еще довольно большой прирост сотрудников, то 2020 год для компания очень плачевен. По гендерному же признаку, существенного различия между мужчинами и женщинами нет. Это связано с тем, что ООО «Завод ЖБИ «Урал» является заводом, а на заводе практически всегда присутствует тяжелый физический труд.

Далее произведем расчет коэффициента текучести персонала к концу 2020 года. Данный показатель рассчитывается следующим образом:

$$Кт = \frac{(Чусж+Чу)}{Чс} \times 100, \quad (1)$$

где, Чусж – число сотрудников, уволенных по собственному желанию;

Чу – число сотрудников, уволенных по инициативе руководства;

Чс – среднесписочная численность.

Коэффициент текучести в 2020 году составляет 18,07%, это говорит о том, что он находится на критическом уровне и нужны мероприятия, которые приведут его на нормальное значение.

Вывод по разделу

В данной главе была рассмотрена деятельность ООО «Завод ЖБИ «Урал», были проанализированные данные предприятия, анализы внешней и внутренней среды, проведен кадровый аудит, а так же выявлены следующие проблемы:

- текучесть персонала;
- малая эффективность систем подбора, отбора, мотивации и адаптации персонала, а вследствие чего проблема с закреплением персонала.

В третьей главе будет произведен анализ существующих технологий подбора и закрепления персонала, разработан проект по оптимизации подбора и закрепления персонала

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПОДБОРА И ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»

3.1 Анализ системы подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Важнейшим условием эффективного труда является подбор персонала с точки зрения профессиональной подготовки, личностных качеств, ценностных установок. В ООО «Завод ЖБИ «Урал» планирование персонала фактически отсутствует. Подбор производится по объявлениям в интернете (hh.ru, superjob, сайт предприятия).

Конкуренции кандидатов при подборе на вакантные должности практически нет. Отбор производится по данным трудовой книжки кандидата, резюме и собеседованию.

Требование рекомендаций и характеристик с предыдущего места работы, сбор информации о кандидатах не практикуется. Оценка кандидатов при приеме на работу фактически не производится способами иными, нежели документальное подтверждение квалификации.

Проблемой в ООО «Завод ЖБИ «Урал» является наличие текучести персонала, и не способность закрепить персонал из-за слабой программы закрепления новичка.

Увольнение обычно приводит к финансовым потерям работодателя. Эти потери складываются из следующих статей:

- затраты, связанные с вакантным местом;
- затраты, на подбор нового работника;
- затраты, связанные с закреплением работника.

Далее охарактеризуем актуальную систему подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» на рисунке 3.1.

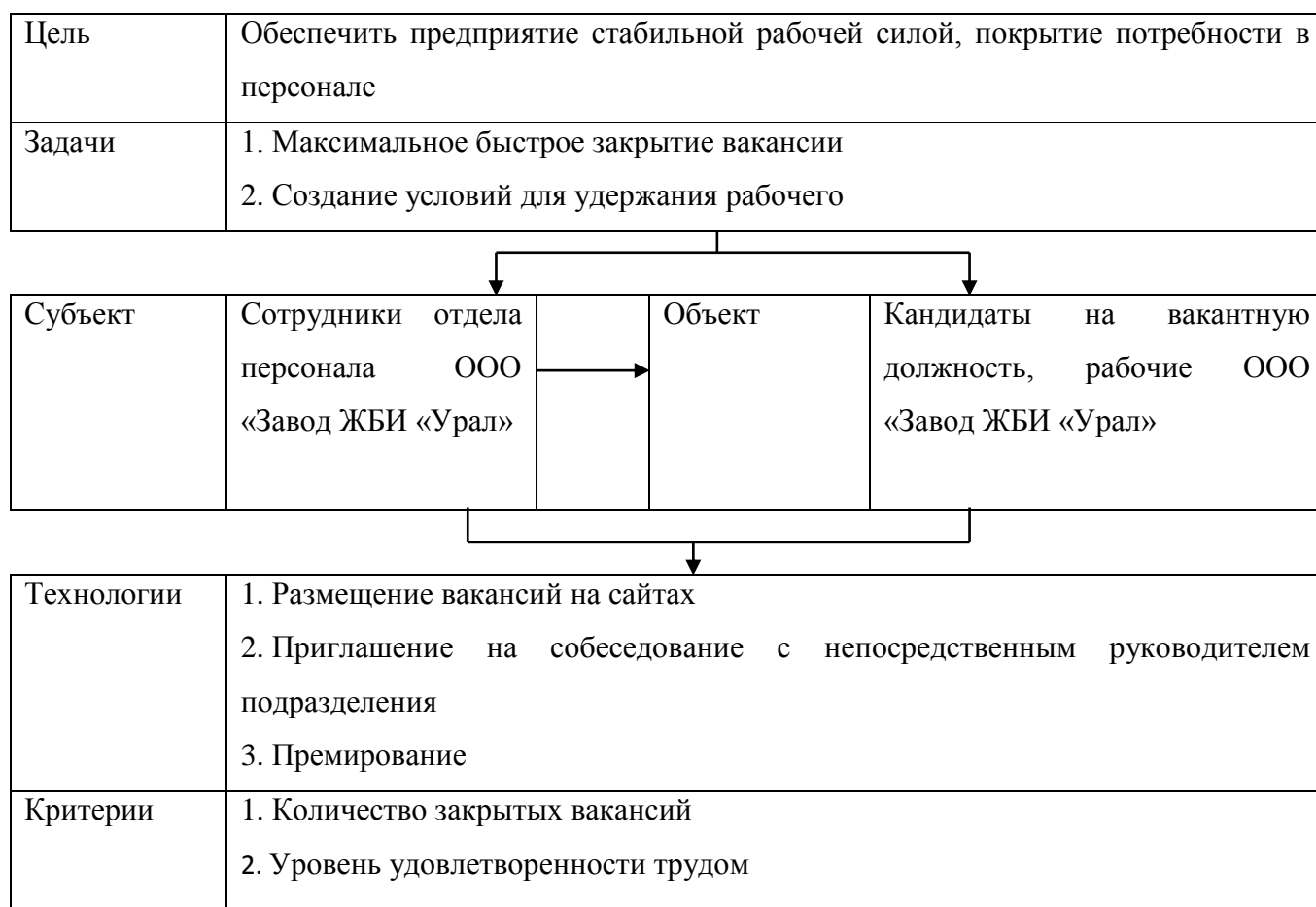


Рисунок 3.1 – Система подбора и закрепления в ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Проведенный анализ существующей системы говорит о том, что цель в данной системе не смартирована и выявляет ряд недостатков при проведении подбора и закрепления персонала в ООО «Завод ЖБИ «Урал», такие как:

1. Максимально быстрое закрытие вакансии.

При необходимости закрыть вакантную должность на предприятии обращаются к внутреннему источнику подбора персонала (из штата сотрудников, их знакомых) и внешнему (людей, не работавших на данном предприятии).

2. Требования к кандидату.

В организации нет определенного регламента, которому должен соответствовать кандидат. Данные критерии должны быть составлены в соответствии с требованиями для конкретной должности.

3. Процедура отбора.

Подходящих кандидатов отбирает руководитель непосредственного подразделения и проводит личное собеседование, опираясь на возраст, стаж работы, личные качества кандидата.

3.2 Разработка мероприятий по оптимизации подбора и закрепления персонала

На рисунке 3.2 отобразим усовершенствованную систему подбора и закрепления персонала



Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система подбора ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Таким образом, данная система имеет конкретную цель и имеет критерии эффективности, которые направлены на оценку системы подбора и закрепления персонала.

Рассмотрим детально усовершенствованную систему подбора и закрепления персонала.

1. Размещение вакансий на сайтах.

В новой системе сотрудник отдела персонала, будет опираться на внутренний поиск и внешний. Размещение вакансий на сайтах (hh.ru, 74.ru), подача объявления в газеты, кадровые агентства.

2. Создание регламента.

На этом этапе, сотрудник отдела персонала анализируя старую проблему создает регламент определяющий требования для конкретной должности и проведение обработки персональных данных

3. Организация льготного питания.

Работникам в конце каждого месяца будет доплачиваться некоторая сумма денежных средств за компенсацию стоимости питания, для этого будет составлен коллективный договор, чтобы избежать лишних затрат связанных с НДФЛ.

4. Внедрение института наставничества для работников с 5-ти летним стажем работы.

Первоначально выбираются сотрудник, который проработали более 5 лет в компании, с меньшим количеством брака и высокой производительностью труда и конечно, заинтересованные в этом. Такой сотрудник является более опытным в своей профессиональной области. Время и силы, потраченные на нового сотрудника, наставнику компенсируется в размере 30% от оклада. Также наставник начинает ощущать свою важность для организации при прикреплении к нему новичков.

5. Конкурс «Лучший работник»

Лучшим работником может стать человек который проработал более года в компании и у которого был маленький показатель брака, нет дисциплинарных нарушений за последние пол года. Выбирает сотрудника непосредственный руководитель цеха. Награждение будет происходить перед рабочими цеха, вручается подарок (телевизор, пылесос и т.п.), слова благодарности за достигнутые успехи.

Следующим этапом разработки проекта является анализ поля сил Курта Левина. Этот анализ оценивает расстановку приоритетов и состоит из факторов движущих и сдерживающих сил.

Движущие силы:

1. Снижение текучести рабочего персонала. Текучесть персонала ведет к уменьшению финансовых показателей и показывает неэффективность подбора и закрепления персонала.

2. Стратегия предприятия. Стратегической целью ООО «Завод ЖБИ «Урал» является совершенствование бизнеса, для улучшения финансово-экономических показателей.

3. Поддержка руководства. Цели и задачи проекта влияют на реализацию стратегической цели предприятия.

Сдерживающие силы:

1. Дополнительный бюджет. Реализация проекта требует дополнительных денежных вложений для реализации предложенных мероприятий по оптимизации подбора и закрепления персонала.

2. Дополнительная нагрузка на участников проекта. На сотрудников отдела персонала будут возложены дополнительные обязательства в рамках реализации данного проекта.

На рисунке 3.3 рассмотрим сдерживающие и движущие силы проекта.

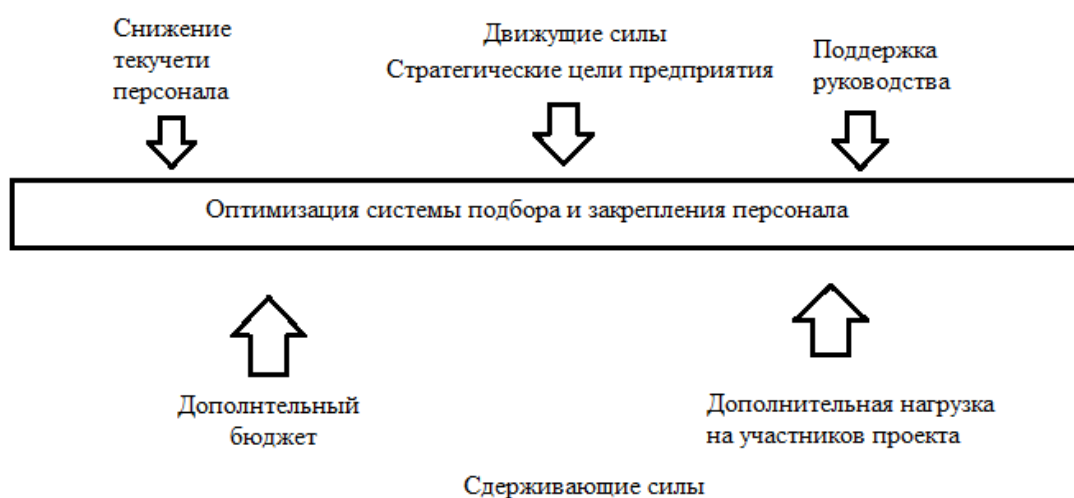


Рисунок 3.3 – Анализ поля сил Курта Левина

При реализации проекта необходимо учитывать его возможные риски. Для анализа рисков предложим классификацию по вероятности проявления (очень высокие – 0,9; высокие – 0,7; средние – 0,5; низкие – 0,3; очень низкие -0,1). По серьезности последствий (очень серьезные – 0,8; серьезные – 0,4; средние – 0,2; незначительные – 0,1).

В таблице 3.1 представлена оценка рисков проекта.

Таблица 3.1 – Оценка рисков проекта

№	Риск	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R1	Перенос сроков внедрения	0,7	0,4	0,28
R2	Возникновение ошибок при реализации проекта	0,7	0,2	0,14
R3	Дополнительное финансирование	0,3	0,2	0,06
R4	Ошибки в расчете эффективности	0,3	0,4	0,12

Теперь рассмотрим риски, которые представлены в таблице 3.1.

Перенос сроков внедрения – из-за влияния внешних и внутренних факторов, некоторые мероприятия будут перенесены на другие сроки. От этого снижается эффективность и доходность проекта.

Возникновение ошибок при реализации проекта – данный риск может возникнуть по причине отсутствия опыта у ответственных исполнителей.

Дополнительное финансирование – при внедрении новых мероприятий затраты могут возрасти больше планируемых.

Ошибки в расчете эффективности – при обосновании доходности проекта могут быть учтены не все экономические факторы.

В соответствие с таблицей 3.1 отразим карту рисков проекта на рисунке 3.4.

Вероятность	Последствия				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,035	0,07	0,14 R2	0,28 R1	0,56
0,5	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06 R3	0,12 R4	0,24
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08

Рисунок 3.4 – Карта рисков проекта

Далее в таблице 3.2 определим продолжительность мероприятий по оптимизации подбора и закрепления персонала.

Таблица 3.2 – Мероприятия по оптимизации подбора и закреплению

№	Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
1	Формирование проектной группы и распределение ответственности	8 часов	01.06.2021 – 03.06.2021	Согласование проектной группы
2	Составление плана мероприятий и бюджета	10 часов	04.06.2021 – 09.06.2021	Утверждение положения о проекте
3	Анализ экономического состояния и проведение кадрового аудита предприятия	32 часа	10.06.2021 – 17.06.2021	Выявление экономических и кадровых проблем
4	Оценка подсистем управления персонала	10 часов	17.06.2021 – 22.06.2021	Выявление проблемной подсистемы
5	Проведение опросов по критериям эффективности системы подбора и закрепления персонала	12 часов	23.06.2021 – 26.06.2021	Данные по оценки эффективности подбора и закрепления
6	Оценка технологий применяемых в подсистеме	8 часов	23.06.2021 – 26.06.2021	Характеристика технологий
7	Определение ключевых этапов реализации проекта	6 часов	29.06.2021 – 30.06.2021	Определение основных этапов по разработке, внедрению, оценки эффективности проекта
8	Анализ применяемых технологий	10 часов	01.07.2021 – 02.07.2021	Выбранные технологии

Продолжение таблицы 3.2

№	Мероприятие	Трудоемкость	Дата	Результат
9	Составление плана подбора и закрепления рабочего персонала	8 часов	03.07.2021 – 04.07.2021	План подбора и закрепления
10	Разработка регламента подбора рабочего персонала	6 часов	05.07.2021 – 07.07.2021	Разработанный регламент подбора
11	Ознакомление непосредственных руководителей с новой системой подбора и закрепления	4 часа	08.07.2021 – 09.07.2021	Информирование
12	Утверждение новых технологий с руководством	2 часа	10.07.2021	Согласование положения по подбору и закреплению
13	Размещение вакансий на сайтах	Ежедневно 2 часа	11.07.2021 – 11.01.2022	Определены каналы поиска
14	Подбор персонала на основании регламента	Ежедневно 4 часа	11.07.2021 – 11.01.2022	Определены требования для кандидата
15	Организация льготного питания для работников	Ежедневно 2 часа	11.07.2021 – 11.01.2022	Организовано
16	Внедрение института наставничества	Ежедневно 8 часа	11.07.2021 – 11.01.2022	Программа внедрена
17	Внедрение конкурса «Лучший работник»	Ежедневно 8 часа	11.07.2021 – 11.01.2022	Программа внедрена
18	Сбор обратной связи и оценка мероприятий в ходе их реализации	20 часов	02.08.2021 05.10.2021 25.12.2021	Оценка со стороны сотрудников, учет пожеланий
19	Оценка исполнения бюджета	8 часов	17.01.2022 – 20.01.2022	Данные по бюджету
20	Анализ результативности подбора и закрепления	10 часов	21.01.2022 – 25.01.2022	Качественные и количественные показатели
21	Оценка экономических показателей	6 часов	26.01.2022 – 02.02.2022	Финансовые показатели
22	Подведение итогов с руководством	4 часа	03.02.2022 – 05.02.2022	Решение о продлении проекта

Мероприятия по оптимизации подбора и закрепления персонала рассчитаны на один год. Для определения ответственных за мероприятия составим и проанализируем матрицу ответственности по проекту. В матрице ответственности будут использоваться следующие условные обозначения: О – ответственный, К – функция контроля, И – предоставляет информацию, У – принимает участие. Должности: МП – менеджер по персоналу, Нач. К – начальник отдела кадров, Э –

экономист, ГД – генеральный директор. Матрица ответственности представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Матрица ответственности проекта

Мероприятие	ГД	МП 1	МП 2	Нач. К	Э
Формирование проектной группы и распределение ответственности	О			У	
Составление плана мероприятий и бюджета	О, К			У	И
Анализ экономического состояния и проведение кадрового аудита предприятия	К	У	У	О	И
Оценка подсистем управления персонала		У	У	О	И
Проведение опросов по критериям эффективности системы подбора и закрепления персонала		У	У	У, О	
Оценка технологий применяемых в подсистеме		У	У	О	
Определение ключевых этапов реализации проекта				У, О	
Анализ применяемых технологий		У	У	К	
Составление плана подбора и закрепления рабочего персонала		И	И	О, К	
Разработка регламента подбора рабочего персонала		И		О, К	
Ознакомление непосредственных руководителей с новой системой подбора и закрепления				О, И	
Утверждение новых технологий с руководством	К	И	И	И, О	
Размещение вакансий на сайтах		О, И		К	
Подбор персонала на основе регламента		О		К	
Организация льготного питания для работников			О	К	
Внедрение института наставничества			О	К	
Внедрение конкурса «Лучший работник»			О	К	
Сбор обратной связи и оценка мероприятий в ходе их реализации		И	И	О, К	
Оценка исполнения бюджета		И	И	И	О, К
Анализ результативности подбора и закрепления		О	О	К	
Оценка экономических показателей	К	И	И	И	О
Подведение итогов с руководством	К	У	У	О	У

3.3 Расчет стоимости и оценка эффективности мероприятий по оптимизации подбора и закрепления ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Оценку эффективности предлагаемых оптимизаций можно получить при помощи расчета стоимости предложений связанных с совершенствованием системы подбора и отбора сотрудников в фирму. Если опираться на то, о чем мы говорили выше, то можно произвести расчет стоимости. В соответствующий расчет бюджета будет состоять из бюджета инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Чтобы определить то, сколько нужно доплатить персоналу за то, что тот решил некоторую проблему, выполнил проект, нужно рассмотреть среднюю заработную плату сотрудников, входящих в группу, выполняющую работу.

– начальник отдела кадров – в месяц, в среднем, заработная плата составляет 40 000 рублей, что соответственно предполагает, что ему происходит оплата 217 рублей в час.

– менеджер по персоналу – в месяц, в среднем, заработная плата составляет 30 000 рублей, что составляет оплата 163 рублей в час

– экономист – в месяц, в среднем, заработная плата составляет 40 000 рублей, что составляет оплата 217 рублей в час

– генеральный директор – в месяц, в среднем, заработная плата составляет 80 000 рублей, что составляет оплата 500 рублей в час.

Чтобы рассчитать бюджет проекта первым этапом рассчитаем инвестиционные расходы в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Инвестиционные расходы

№	Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма, руб.
1	Формирование проектной группы и распределение ответственности	Расходы по рабочему времени проектной группы = 9128 руб.	9128
2	Составление плана мероприятий и бюджета	Расходы по рабочему времени проектной группы = 13580 руб.	13580

Окончание таблицы 3.4

№	Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма, руб.
3	Анализ экономического состояния и проведение кадрового аудита предприятия	Расходы по рабочему времени проектной группы = 53888 руб.	53888
4	Оценка подсистем управления персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 8690 руб.	8690
5	Проведение опросов по критериям эффективности системы подбора и закрепления персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 7824 руб.	7824
6	Оценка технологий применяемых в подсистеме	Расходы по рабочему времени проектной группы = 5216 руб.	5216
7	Определение ключевых этапов реализации проекта	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1956 руб.	1956
8	Анализ применяемых технологий	Расходы по рабочему времени проектной группы = 6520 руб.	6520
9	Составление плана подбора и закрепления рабочего персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 5216 руб.	5216
10	Разработка регламента подбора рабочего персонала	Расходы по рабочему времени проектной группы = 2934 руб.	2934
11	Ознакомление непосредственных руководителей с новой системой подбора и закрепления	Расходы по рабочему времени проектной группы = 1304 руб.	1304

В данный расчет включены мероприятия, которые относятся к этапам разработки и анализа проекта и данные затраты будут единовременные.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Бюджет инвестиционных затрат

№ мероприятия	06.2021	07.2021	08.2021	01.2022	02.2022	Итого
1	9128					9128
2	13580					13580
3	53888					53888
4	8690					8690
5	7824					7824
6	5216					5216
7	1956					1956
8		6520				6520

Окончание таблицы 3.5

№ мероприятия	06.2021	07.2021	08.2021	01.2022	02.2022	Итого
9		5216				5216
10		2934				2934
11		1304				1304
12		2934				2934
19				6952		6952
20				3360		3360
21				10104		10104
22					6736	6736
Итого	100282	18908	0	20416	6736	146342

Бюджет инвестиционных затрат представленный в таблице 3.5 позволяет сделать вывод, что самая большая сумма затрат планируется в июне 2021 года.

Таблица 3.6 – Эксплуатационные расходы

№	Наименование мероприятия	Стоимость	Сумма, руб.
13	Размещение вакансий на сайтах	Расхода на закупку объявлений = 760 руб.	760
14	Подбор персонала на основании регламента	Дополнительные временные затраты менеджера по персоналу по сбору и анализу данных = 1520	1520
15	Организация льготного питания для работников	Расходы на питание = 760 руб.	760
16	Внедрение института наставничества	Расходы по рабочему времени проектной группы = 3040 руб.	3040
17	Внедрение конкурса «Лучший работник»	Расходы на призы, дополнительные затраты времени менеджера и начальника = 3040 руб.	3040
18	Сбор обратной связи и оценка мероприятий в ходе их реализации	Расходы по рабочему времени проектной группы = 10860 руб.	10860
Итого			19980

Таким образом, сумма эксплуатационных расходов составляет 19980 руб. В эксплуатационные расходы входят затраты связанные с непосредственной реализацией проекта. Далее в таблице 3.7 представим бюджет эксплуатационных расходов.

Таблица 3.7 – Бюджет эксплуатационных расходов

№ мероприятия	07.2021	08.2021	09.2021	10.2021	11.2021	12.2021	01.2022	Итого
13	760	760	760	760	760	760	760	5320
14	1520	1520	1520	1520	1520	1520	1520	10640
15	760	760	760	760	760	760	760	5320
16	3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040	21280
17	3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040	21280
18		10860		10860		10860		32580
ИТОГ	9120	19980	9120	19980	9120	19980	9120	96420

Такой формат затрат для организации достаточно комфортен в плане бюджетирования затрат на персонал. Для представления общих затрат по проекту сформируем общий бюджет в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, руб.	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
06.2021	100282	0	100282
07.2021	18908	9120	28028
08.2021	0	19980	19980
09.2021	0	9120	9120
10.2021	0	19980	19980
11.2021	0	9120	9120
12.2021	0	19980	19980
01.2022	20416	9120	29536
02.2022	6736	0	6736
Итого	146342	96420	242762

Далее произведем расчет экономической эффективности проекта.

Экономическую эффективность от проекта будет рассматриваться через критерии эффективности системы подбора и закрепления персонала: выполнение плана подбора персонала и сокращения текучести персонала.

Затраты на подбор и закрепление нового сотрудника представим в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Затраты на подбор и закрепление нового сотрудника.

Параметр	Стоимость	Сумма, руб.
Подбор нового сотрудника	В среднем менеджер по персоналу работает с одной вакансией 36 часов * 163 руб. (часовая тарифная ставка) = 5869. Для поиска кандидатов используются сайты для размещения вакансии и средняя стоимость составляет 760 руб.	6629
Закрепление сотрудника	За закрепление новичка отвечает начальник отдела кадров, который работает с новичком не менее 35 часов * 217руб. (часовая тарифная ставка) = 7595	7595
Итого		14224

Основываясь по таблице 3.9 рассчитаем экономию затрат в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Экономия затрат за счет снижения текучести

Период	Количество увольняющихся рабочих до проекта, чел.	Стоимость подбора и закрепления, руб.	Количество увольняющихся при внедрении проекта, чел.	Стоимость подбора и закрепления, руб.	Предполагаемый доход, руб.
06.2021	6	85344	6	85344	0
07.2021	4	56896	4	56896	0
08.2021	5	71120	4	56896	14224
09.2021	4	56896	3	42672	14224
10.2021	3	42672	2	28448	14224
11.2021	3	42672	2	28448	14224
12.2021	3	42672	1	14224	28448
01.2022	4	56896	1	14224	28448
02.2021	3	42672	1	14224	28448
Итого		497840		341376	156464

Таким образом, эффективность при внедрении проекта составит 156464 руб. При оптимизации технологий мы решаем проблему с текучестью персонала и тем самым увеличиваем доходы предприятия за счет снижения коэффициента текучести.

Социальная эффективность данного проекта заключается в создании благоприятного социально-психологического климата, формирование чувства причастности работника к делам организации.

Вывод по разделу

В данной главе мы проанализировали систему подбора и закрепления персонала, а именно исходная система, присутствующая в компании и оптимизированная система. Был описан инновационный проект, в котором мы определили цели, задачи, построена новая концепция подбора и закрепления сотрудников, также были рассчитаны издержки по внедрению.

Также были предложены нужные мероприятия и оценены их издержки, что позволило создать план по реализации проекта, возможными расходами для предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Как уже было сказано, все зависит от того, насколько правильно будут внедрены данные мероприятия, а значит при этом от качественного внедрения, также будет зависеть и возможность, в некотором плане, вывода компании на новый этап развития, что улучшит её экономические показатели на рынке. Это все исходит из того, что появятся более трудоспособные, правильно подобранные и наиболее компетентные специалисты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена тема по оптимизации технологии подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

На первом этапе, были рассмотрены теоретические аспекты, особенности подбора и закрепления персонала, анализ зарубежного и российского опыта.

Также провели анализ организационно-хозяйственной деятельности, анализ внешней и внутренней среды, а так же существующую систему подбора и закрепления персонала.

На основе теоретического анализа, были сделаны выводы о важности подсистемы подбора и закрепления персонала. В системе управления персоналом подсистема подбора и закрепления занимают одни из главных ролей на предприятии. От того как правильно и профессионально выбрать данного кандидата и зависит дальнейшая работа компании. Изученный материал позволил провести анализ подсистемы подбора и закрепления персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Следствием анализа, были предложены мероприятия по оптимизации подбора и закрепления персонала, позволило выявить:

1. Финансово-экономическую ситуацию;
2. Внутренние и внешние факторы;
3. Стратегическую цель предприятия – совершенствование бизнеса, для улучшения финансово-экономических показателей.

На основе примера деятельности предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал» можно проследить, что важным фактором является грамотность подбора и закрепления персонала. Укомплектованность штата сотрудников и возможность закрепить их на долгосрочной основе являются основным источником успеха любой организации.

Использование предложенных мероприятий позволит оптимизировать систему

подбора и закрепления персонала. Поможет исключить проблему текучести персонала, сделать коллектив более устойчивым и поможет предприятию процветанию на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков, Ю. Методы повышения ответственности персонала / Ю. Агарков, С Яковлева // На стол руководителю. – 2012. - №1. – С.23-27.
2. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ менеджмента / И. Н. Андреева. – СПб.: БХВ–Петербург, 2018 . – 416 с.
3. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учебник / В.В. Арутюнов, И.В. Волковысский, Ф.Д. Кадария. – М.: Феникс, 2015 –260 с
4. Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие / Г.И. Баранова. – Иркутск: ИГЭА, 2016. – 293с.
5. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий 2-е издание – Минск: современная школа, 2010г. – 448с.
6. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. – М.: Элит, 2013. – 210 с.
7. Бовыкин, В.Б. Научная мотивация труда. Всё остальное не работает / В.Б. Бовыкин Издательство Эксимо, 2020 – 224с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. –М.: ИНФРА-М, 2015. – 208с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник для экономических спец. Вузов / под редакцией О.С. Виханский, Наумов А.И. - М.: Изд-во МГУ, 2014 –128, 214 с.
10. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Н. – М.: Эксмо, 2017. – 240 с.
11. Ворошилова, О.И. Повышение лояльности сотрудников через мотивацию / О.И.Ворошилова // Управление человеческим потенциалом № 3 (15). – 2008. С. 198-201.
12. Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2012. – 208 с.

13. Гайворонюк, В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала предприятия / В.А. Гайворонюк // Государственное управление. Электронный вестник. – 2016. - № 10. – С.34-42.
14. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2008. - 272 с.
15. Гребенюк, Т. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т. А. Гребенюк // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 682-684.
16. Деркач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды: учебное пособие / А.А. Деркач. – М.: Знание, 2011. – 205 с.
17. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности/ А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 601 с.
18. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 352 с.
19. Жуков, Р.И. Ключевые аспекты адаптации персонала в организации/ Р.И. Жуков, В.Ш. Гузаиров// Вектор экономики. – 2019. – № 9 (39). – С. 49.
20. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»– ИНФРА–М, 2018. – 336 с.
21. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванов, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 280 с.
22. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. – 246 с.
23. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии: учебник / А.Я. Кибанов, Захаров Д.К. – М.:ГАУ, 2012. – 420 с.
24. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления:учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2012. – 403 с.
25. Курбатова, М.Б. Организация обучения персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова – Москва 2003г. – 264с.

26. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 482 с.
27. Лояльность персонала – <https://hr-portal.ru/article/loyalnost-personala>
28. Лукаш Ю. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: Учебное пособие / Ю. Лукаш. – М.: Флинта, 2012. – 325 с.
29. Максименко, Т.М. Адаптация персонала: осознанная необходимость // Кадровый потенциал управления социальной сферы России: теория и практика формирования – М.: Издательство РГСУ «Союз», 2018. – С. 456 с.
30. Маркин, В.А. Кадровое обеспечение предприятия: практика, проблемы и пути их решения В.А. Маркин // журнал Молодой ученый. – 2015. – №11. – 911 с.
31. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2012. – 288 с.
32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб.пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
33. Мкртчян, Т.Л. Отношение к персоналу — как к внутреннему потребителю / Т.Л.Мкртчян // Менеджмент сегодня № 02(50). – 2009. С. 128–136.
34. Официальный сайт предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал» – <https://www.gbiural.ru/>
35. Перачев, В.П. Руководство персоналом предприятия / В.П. Перачев. – М., 2012. – 447 с.
36. Пономарева, Н.Г. Справочник кадровика: Руководство по оформлению типовых документов / Н.Г. Пономарева Издательский дом «Омега-Л», 2007 – 230с.
37. Синявец, Т.И. Аудит процесса подбора персонала / Т.И. Синявец – <https://hr-best.ru/items/audit-processa-podbora-personala/>
38. Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления

персоналом России / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: РАГС, 2015 – 136 с.

39. Феонова, М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / Феонова М.Р. – Москва: Наука, 2012. – 234 с.

40. Шмаков, А.Г. Основы управления персоналом: учеб.пособие / А.Г. Шмаков. Челябинск, 2013. – 203 с.