

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»

Совершенствование процесса найма персонала организации
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.03.2021.287 ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент
_____/ И.Г. Смирнова
« ____ » _____ 20__ г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-416
_____/ А.М. Максимовский
« ____ » _____ 20__ г.

Нормоконтролер, ст.
преподаватель
_____/ Т.Е. Коновалова
« ____ » _____ 20__ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Максимовский А.М. Совершенствование процесса найма персонала организации. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-416, 2021. – 84 с., 11 илл, 26 табл., библиографический список – 42 наим.

Основной целью выпускной квалификационной работы является анализ и подготовка совершенствования системы найма персонала на предприятии.

В теоретической части рассматривается понятие найма персонала. Также приведен опыт зарубежных стран в решении данной проблемы.

В исследовательской части приведен анализ экономических показателей и анализ стратегии организации, представлен результат SWOT-анализа, кадровый аудит. Также проанализированы основные HR-показатели, критерии эффективности отбора на примере ООО «Завод ЖБИ «Урал». Проведен анализ существующей системы отбора в ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Результатом работы стали рекомендации по повышению эффективности найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал», проанализированы риски и мероприятия, представлен бюджет и расчет экономической эффективности мероприятий.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА	8
1.1 Понятие и сущность процесса найма персонала.....	8
1.2 Методы и способы найма персонала.....	13
1.3 Сравнительный анализ системы найма персонала на отечественных и зарубежных предприятиях	30
2 ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ПРОЦЕССА НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»	38
2.1 Общая характеристика предприятия.....	38
2.2 Анализ кадрового состава предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал»	42
2.3 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Завод ЖБИ «Урал».....	44
3 МЕРОПРИЯТИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА НАЙМА ПЕРСОНАЛА	57
3.1 Теоретическое обоснование рекомендаций по совершенствованию процесса найма персонала.....	57
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых рекомендаций по совершенствованию процесса найма персонала.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время процесс найма персонала эволюционирует: все больше организаций используют информационные технологии при поиске, подборе и оценке кандидатов. Они замещают собой традиционные методы, которые на данный момент начинают устаревать. Несмотря на это, во многих современных российских организациях наблюдается отсутствие четких взаимосвязей между целями компании и используемых инструментов найма, из-за чего появляется несогласованность процедур, что приводит к принятию иррациональных решений.

Актуальность выбранной темы исследования определена быстроменяющимися условиями внешней и внутренней среды, которые прямо или косвенно влияют на достижение поставленных целей организации. В современных условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Такое подразделение как HR остается и считается одним из наиболее важных элементов организации, с помощью которого, повышаются показатели.

Сотрудники предприятий представлены в структуре важными составляющими. Состав и система персонала непрерывно изменяется в соответствии с изменением конкретной деятельности.

Творение научно подтвержденной системы найма персонала учитывает решение одной из важнейших проблем управления персоналом.

Однако простого наблюдения возможности решения проблемы недостаточно для ее реального решения. Это также требует знания того, как это делать, умелого и правильного использования соответствующих методов управления персоналом.

В данной выпускной квалификационной работе будет рассматриваться совершенствование системы найма персонала в сфере оптовых продаж, а именно в коммерческой торговой компании ООО «Завод ЖБИ «Урал». С научной точки зрения данный вопрос представляет особый интерес, поскольку организация находится на стадии роста, и существует необходимость зафиксировать и

формализовать систему найма персонала. Так как сфера продаж является персоналомоемой, успех и прибыль компании напрямую зависят от действий и решений, принимаемых сотрудниками, поэтому некачественный отбор кандидатов может привести к снижению продаж, потере клиентов, невыполнению планов, срыву сроков поставок и, как следствие, к недостижению стратегических целей организации. Ввиду данных специфик, компаниям, занимающимся продажами, просто необходимо грамотно и качественно нанимать персонал.

В большинстве компаний города Миасс отсутствует системность в процессе найма. Используемые технологии не учитывают всех факторов, влияющих на организацию и управление персоналом, не проводится анализ сильных и слабых сторон применяемых технологий, а инструменты для поиска, подбора и отбора кандидатов устарели и не соответствуют современным условиям и тенденциям на рынке труда. Это позволяет сделать вывод о том, что в большинстве случаев системы найма персонала построены неэффективно. Они способствуют уменьшению сроков закрытия вакансий и экономии бюджета на поиск, но не берут во внимание то, насколько компетенции, которыми обладают соискатели, подходят для определенного рабочего места в конкретной организации. В результате даже «лучшие из лучших» кандидатов могут прекратить трудовые отношения с работодателем даже до конца испытательного срока, и компании снова приходится тратить свои финансовые, временные и трудовые ресурсы на поиск нового человека.

Грамотно организованный процесс найма персонала – первый шаг к успеху компании на рынке. Необходимо подобрать именно таких людей, которые гармонично впишутся в коллектив, которым будет интересна работа и близка корпоративная культура вашей компании. В этом и заключается актуальность выполняемой работы.

Цель выпускной квалификационной работы: Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Для раскрытия обозначенной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты отбора персонала в организации.
2. Изучить методы и инструменты найма персонала на отечественных и зарубежных предприятиях.
3. Провести анализ хозяйственной деятельности ООО «Завод ЖБИ «Урал».
4. Провести кадровый аудит и изучить существующую систему найма на ООО «Завод ЖБИ «Урал».
5. Предложить и обосновать рекомендации повышения эффективности найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»

В качестве предмета выпускной квалификационной работы была выбрана система найма персонала.

Практической значимостью работы является разработка мероприятий по повышению эффективности найма персонала, которые будут применимы для предприятий торговой отрасли.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения библиографического списка (42 – наименования).

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность процесса найма персонала

Подбор персонала – это вторая функция службы управления персоналом после планирования, которая является одним из ключей к эффективному функционированию организации в будущем.

В современных условиях постоянно растущей конкуренции каждому бизнесу нужны хорошо обученные и квалифицированные сотрудники, которые помогут в достижении целей и задач, поставленных руководством.

Профессионализм и предпринимательские качества сотрудников являются важными показателями качества компании. Однако, принимая во внимание тот факт, что личные различия сотрудников с точки зрения навыков, знаний, мотивации и других характеристик очень велики, сам вывод предполагает, что компаниям необходимо разработать свои собственные конкретные методы и способы вербовки. Предприятия, нацеленные на рост, понимают, что найм персонала – это важная задача. Хорошая процедура найма требует соблюдения конкретных методов, которые в свою очередь, привлекут на предприятие эффективных людей.

Разбор подсистем и знакомство с ними предполагает ознакомление в терминах. Для того, чтобы ориентироваться в терминологии, необходимо разобраться, что различные авторы понимают под «наймом персонала».

Малова В. М. делает акцент на том, что «наём на работу – ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу» [4].

Мнение Прыткова Р. М., «наём персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными личными качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием» [6].

Концепцию найма персонала можно рассматривать с разных сторон, в широком и узком смысле. Обратите внимание, что на некоторых должностях набор персонала считается отдельным процессом специально для приема и регистрации нового сотрудника в организации.

Тараненко О. Н. в своем исследовании «Основы управление персоналом» выразил такую точку зрения: «Отбор персонала – процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту» [8].

Немаловажно раскрыть определение и «отбора персонала». Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова дают следующее определение: «Отбор – это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего» [9].

А.О. Блинов и О.В. Василевская на основе опыта выдвинули теорию о том, что в организации требования по качеству человеческого ресурса, выполняются некоторые манипуляции для рождения такого персонала количественные и качественные характеристики которого удовлетворяют поставленным целям и цели организации, а также процесс, с помощью которого компания выбирает из списка кандидатов, наиболее подходящего для вакантной должности [10].

Изучив различные терминологии, можно сделать вывод, что все эти понятия взаимосвязаны между собой, однако имеют различные значения. Однако важно заметить, что процедуру найма персонала невозможно осуществлять без набора, подбора и отбора кандидатов.

Найм это не только заключение трудового договора, но и комплекс мер взаимодействия с сотрудниками и стратегическое кадровое планирование. Также следует отметить, что основные положения, касающиеся процесса найма, отражены в Трудовом кодексе Российской Федерации (ст. 17 Трудового кодекса Российской Федерации) [41] и в нормативных актах местных компаний, таких как: положение о подборе персонала, положения о структурных подразделениях, трудовой договор, должностные инструкции сотрудников, правила внутреннего

трудового распорядка. Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники?».

Различают понятия «набор» и «наем кадров». Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1. Общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
2. Формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;
3. Определение основных источников поступления кандидатов;
4. Выбор методик оценки и отбора кадров.

Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием. Это пакет организационных мер, охватывающий все этапы набора и оценки, набора и найма сотрудников [9].

А также некоторые специалисты в области управления человеческими ресурсами видят этот процесс до конца этапа вступления в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники кратко впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию полностью [10]. Фирма заинтересована только в своей выгоде.

Ситуации, когда требуется найм:

- открытия филиала, либо фирмы;
- при ребрендинге, расширении;
- при текучести кадров.

Получение информации о рынке рабочих – это первостепенный этап, благодаря

которому становятся ясны показатели.

В себя включают:

– соотношение предложения и спроса на труд по интересующим фирму видам профессий;

– оплата и условия труда в конкурирующих фирмах;

– информация о фирмах, оказывающих услуги по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству и т. п.) [11].

Создание привлекательной среды есть цель этого этапа, маркетинг не стоит на месте и внедряется во все рынки.

Предприятие может сочетать более благоприятные условия и возможности нежели конкуренты, будь то заработная плата или нижеперечисленные факторы как:

– хорошее место и график;

– геопозиция;

– дополнительные социальные услуги и т. п. [12].

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и качества оценены более [13].

Следует учитывать процесс отбора, так как это непосредственный элемент найма, с помощью которого можно решить проблемы, связанные с расстановкой кадров при схожих компетенциях [26].

И.В. Лазарев дает такое определение понятию отбора персонала: «отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого» [18].

В интересах предприятия нанимать сотрудника специалиста для выполнения задач, а не карьериста, целью которого является продвижение по карьерной лестнице.

В связи со сложностью работы в целом, будь то ручной или научный труд следует проводить объективный выбор по кандидатурам и их компетенциям в дополнение основанных на опыте, умениях и принадлежности.

Фактический подбор персонала – это форма предварительного мониторинга качества человеческих ресурсов.

Подбор персонала не является изолированной ценностной функцией; должна быть связанная сфера, задевающая все функции, чтобы не допускать ошибок [15].

Зачастую большое количество сотрудников при смене уровня карьеры, вверх, вниз или линейно, теряют продуктивность.

Критические изменения в негативном корне меняют представление о хорошем исходе события. [16].

За рубежом в практике управления персоналом считают, что пока не определены требования хорошие кадры не найдутся. [17].

Формы обеспечения найма:

- научно-методической;
- организационной;
- кадровой;
- материально-технической;
- программной.

Научно-методическое обеспечение это – методы, принципы и критерии.

Так же точно требуется оценка эффективности найма и разработка стратегии кадровых служб.

Организационная поддержка найма персонала – это этапы повышения качества найма. Комплектования кадровым размещением – это привлечение всех необходимых специалистов.

Научно-методические принципы подбора персонала, следующие:

- комплектность – комплекс по ознакомлению с багажом кандидата;
- объективность – исключение субъективного решения консультанта, принимающего на работу;
- непрерывность – непрерывный процесс заполнения кадрового резерва;
- научность – исключение субъективных мнений о кандидате с помощью научного подхода. Дабы быть более конкретным в своих обзорах, вам необходимо более тщательно проанализировать различные детали, включить дополнительную информацию и быть готовыми в любое время скорректировать свой отзыв. [21].

1.2 Методы и способы найма персонала

Источники организации найма персонала. Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника привлечения персонала: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией). Таблица 1 иллюстрирует виды источников [22].

Таблица 1.1 – Виды источников привлечения персонала

Виды источников привлечения персонала	
Внутренний источник	Внешний источник
Публикация в СМИ Личные дела Сарафанное радио Временный наём	СМИ Интернет Студенты Электронный прием на работу Центры занятости

В таблице выше указаны все возможные источники найма персонала, указаны как внутренние, так и внешние, не маловажно отметить их при детальном анализе систем найма персонала на предприятии.

Наём персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование

имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Для активации внутренних источников требуется достаточно энергичная работа от менеджеров по персоналу в организации:

- дни «открытых дверей»;
- практика и стажировки;
- внутренние доски объявлений / интернет / корпоративная газета;
- «Дни карьеры»;
- «быстрые» карьерные программы;
- информационная встреча;
- фирменные соревнования [23].

Внутренний набор персонала является одним из компонентов кадровой политики, направленной на развитие сотрудников и их оптимальное использование [24].

Источники подбора персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, рекомендации друзей и родственников, а также рекомендации рекрутеров являются наиболее эффективным источником подбора персонала (Рисунок 1.1) [25].

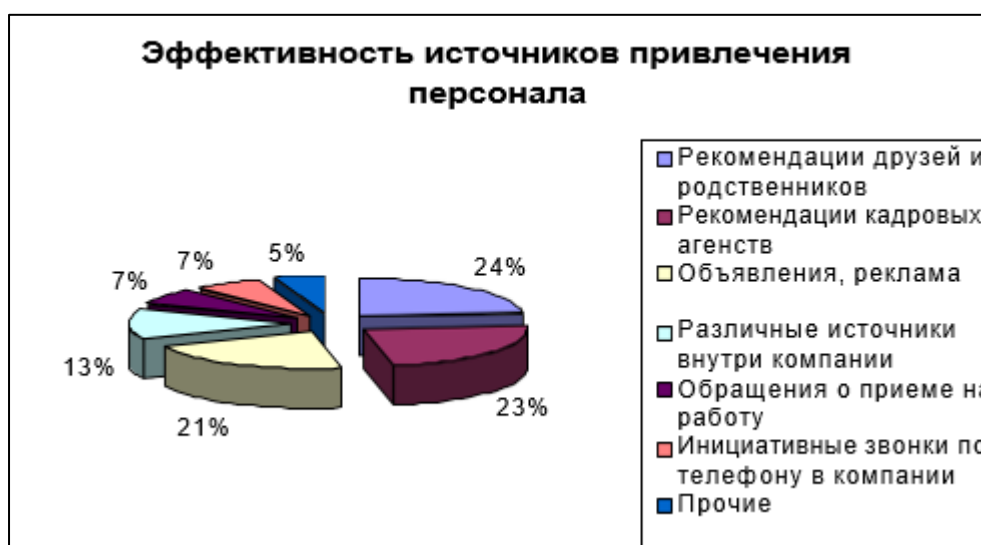


Рисунок 1.1 – Эффективность источников привлечения персонала

Выбор источника. Очевидно, что найм персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед

организацией.

Существует ряд закономерностей в отношении эффективности источников найма кандидатур на вакантные должности, например: объявления в газетах одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией, найма работников для выполнения срочной работы и постоянного замещения должностей. Частные агентства по найму эффективны для найма работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер, специалистов рабочих специальностей. При этом по последним данным периодической литературы по вопросам управления персоналом сегодня у компаний все чаще возникает потребность в пользовании услугами рекрутинговых агентств [26].

Подробнее остановимся на методах работы с консультантами по найму персонала.

Слабым местом в системе найма персонала на ООО «Завод ЖБИ «Урал», как показало проведенное исследование, является текучесть на основе этого предложу разработать модель компетенции для каждой вакантной ключевой должности и квалификационных карт для должностей, которые не являются ключевыми.

Для создания удобной и действенной системы набора персонала в организацию необходимо выбрать подходящие методики, которыми HR специалисты будут руководствоваться при поиске, отборе и трудоустройстве новых сотрудников. Некоторые традиционные, активно использовавшиеся еще в советскую эпоху методики найма (например, распределение молодых специалистов после окончания вуза или публикация объявлений в газетах постепенно теряют свою актуальность и применяются сравнительно редко. Современные технологии найма базируются на комплексном подходе, включающем в себя:

- анализ потребности организации в настоящих или будущих кадрах;
- формулировку точных требований к потенциальным работникам и описаний вакантных должностей, обозначение сроков набора;
- определение источников поступления кандидатов;

– выбор и проработку методик отбора и оценки соискателей.

Самыми распространенными проблемами, с которыми сталкивается работодатель при найме работников, считаются:

– неправильно выбранные источники найма персонала, их недостаток или отсутствие;

– неправильный выбор времени проведения рекрутинговых мероприятий (начало января и начало мая, когда люди празднуют и не торопятся откликаться на предложения работы, а также вторая половина августа – период массовых отпусков);

– отсутствие достоверных сведений о кандидатах и необъективная оценка их профессиональных навыков;

– недостаточно грамотное планирование бюджета мероприятий (медосмотров, тестирования, внешнего поиска кандидатов и т. д.), отсутствие средств на разработку и внедрение собственной системы отбора.

На сегодняшний день не существует однозначных рекомендаций по использованию той или иной технологии подбора и оценки персонала – в каждом конкретном случае менеджеру по персоналу необходимо самостоятельно определять, какие из них окажутся наиболее эффективными. Совершенствование системы подбора персонала подразумевает определенный опыт сотрудников, на которых возложено управление персоналом. Подбор персонала на вакантные места должны производить специалисты, имеющие представление о работе подразделений компании, необходимые практические навыки и знание основ психологии. В идеале, в составе HR-службы должен работать и психолог. Наиболее часто используемые технологии подбора персонала в организацию включают:

- 1) рекрутинг;
- 2) скрининг;
- 3) Executive search;
- 4) HeadHunting.

Технология рекрутинга используется чаще всего в тех случаях, когда

осуществляется подбор линейных специалистов. В этом случае составляется описание имеющейся вакансии, и указываются, при необходимости, дополнительные требования к кандидатам. Объявление с описанием вакансии размещается в СМИ, интернете на специализированных сайтах, в тех местах, где с ним может ознакомиться как можно больше профессионалов, ищущих работу.

К подобной недорогой технологии подбора и отбора персонала относится и скрининг. Он используется в тех случаях, когда требования к кандидату и его способностям невелики – достаточно, чтобы он соответствовал некоторым формальным критериям. По данной технологии набирается младший технический состав – водители, уборщицы, секретари, работники хозяйственной службы и бухгалтерии, те, от кого не требуется каких-то особых личностных качеств. Когда организации требуются работники редких специальностей или специалисты на высшие должности, можно прибегнуть к такой технологии подбора персонала, как executive search – прямой или целевой поиск. В этом случае в числе кандидатов рассматриваются даже те специалисты, которые не давали объявления о поиске работы, но сведения, о которых имеются в базах данных кадровых агентств [10].

Наем и подбор персонала по технологии HeadHunting производится также с привлечением профессиональных консалтинговых и кадровых агентов, а иногда и с использованием личных связей и знакомств в тех случаях, когда предприятию требуется конкретный специалист. Агентства, специализирующиеся на данной технологии, берут за такой поиск немаленькую плату, но затраты вполне оправдываются. Использование данной технологии предполагает высокий профессионализм рекрутера, поскольку ему предстоит провести переговоры, и зачастую неоднократно, с целью убедить кандидата в необходимости сменить место работы.

Говорить об эффективной работе рекрутера можно, если найм персонала в организации осуществляется с минимальными затратами, хорошими результатами (в компанию приходят нужные специалисты) и в установленные сроки. Чтобы минимизировать материальные затраты на поиск и трудоустройство новых

работников, не снижая при этом требования к кандидатам и не меняя критерии отбора, работодатель может организовать службу управления наймом. Ее сотрудники будут анализировать эффективность привлечения и отбора кандидатов, а также следить за соблюдением организационно-правовых норм при приеме на работу новых людей.

Понять, насколько качественно осуществляется организация найма персонала в организации, позволяют следующие показатели:

- уровень финансовых и нематериальных затрат на обеспечение поиска и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей и количество производственного брака и поломок оборудования (в том числе офисного) по вине недавно принятых на работу сотрудников;

- доля работников, которые так и не прошли испытательный срок (в соотношении с общим числом принятых работников);

- уровень текучести среди недавно трудоустроенных работников.

Стратегическое планирование потребности в персонале осуществляется с учетом данных, полученных при анализе стандартного набора характеристик, в том числе:

- процента изменения плана производства;

- удовлетворенности руководителей компании квалификационным уровнем сотрудников;

- основных причин текучести персонала;

- наличия проектов по разработке новых продуктов или смене профиля предприятия;

- планов по расширению производства, закрытию или открытию филиалов;

- существующих и планируемых тенденций кадровой политики в отношении персонала;

- финансовой составляющей (в том числе уровня оплаты труда).

После подтверждения реальной потребности в новых работниках формируется конкретный перечень требований к претендентам на существующие или

будущие вакансии. Это позволит в дальнейшем нанимать на работу исключительно специалистов с нужными деловыми и организационными качествами.

Современная система управления персоналом постоянно модернизируется, ищет новые подходы в управлении, оценке персонала. Все больше специалистов управления персоналом задумываются об эффективности сотрудников компаний.

Появление систем управления персоналом на основе компетенций вызвало в последние пару лет волну энтузиазма, и все больше компаний используют данную модель не только для оценки эффективности персонала, но и для подбора новых сотрудников.

К сожалению, внедрение моделей компетенций протекает достаточно сложно, в том числе из-за отсутствия общего видения того, что же представляют собой компетенции в общей структуре управления персоналом. Существуют понятия компетентность и компетенция.

Компетентность – это умение выполнять свои рабочие функции в соответствии с предусмотренными должностью стандартами. Причем компетентность подразумевает демонстрацию умений на деле – в реальных рабочих ситуациях (включая связанное с этим психологическое давление), а не только знание теории или понимание того, как это делается. Способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как компетентность.

Например, компетентностью менеджера по продажам будет способности устанавливать контакт с разными людьми, находить общий язык с разными людьми. Знать технологии ведения переговоров, знать технологии поиска клиентов.

Компетенции – комплекс требуемых характеристик (качеств) работника, которые он проявляет в реальной деятельности для успешного достижения поставленных целей в конкретных условиях. К компетенциям относятся как знания и навыки, так и личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, проявляющиеся в поведении.

Компетенции менеджера по продажам – поиск и привлечение, общение с клиентами, устанавливать контакты, вести переговоры.

Таким образом, эти понятия близки и взаимосвязаны: чтобы быть компетентным (уметь выполнять требования), надо обладать компетенциями, то есть иметь необходимый набор деловых качеств [14].

В сфере подбора персонала специалисты часто сталкиваются с тем, что не все компании имеют разработанные модели компетенций. Наличие четко описанных компетенций значительно упрощает поиск необходимых специалистов.

Работая над моделью компетенций, необходимо учитывать уровни развития компетенций у сотрудников. Эти различия должны учитывать в профиле компетенций для разных групп должностей. Профиль компетенций – специфика модели компетенций, определение уровня ее проявления в отношении данной должности.

Существует технология создания компетенций, включающая в себя несколько этапов (рисунок 1.2).

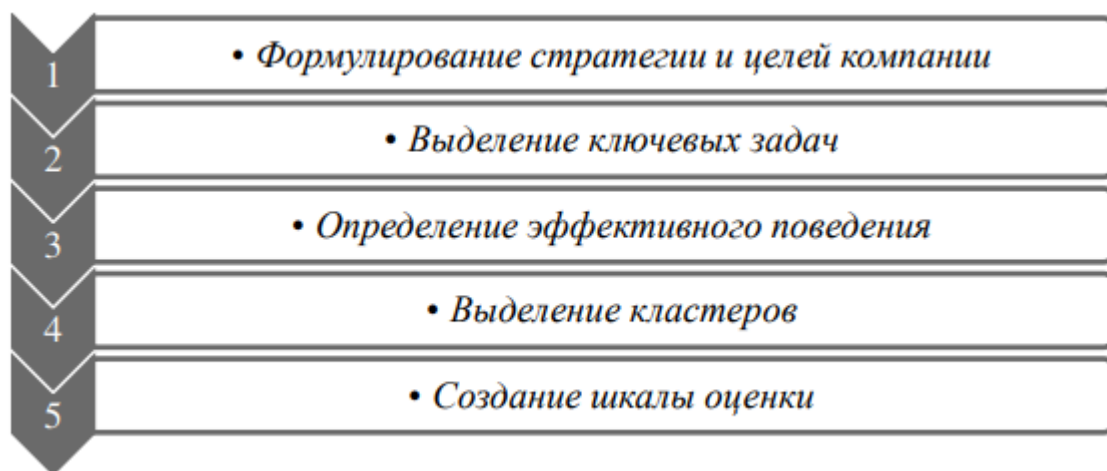


Рисунок 1.2 – Этапы технологии создания компетенций

1. Формулировка стратегии и целей компании. Для ее определения опрашиваются главные ключевые лица компании (топ-менеджеры, собственники), которые, как правило, определяют и стратегию, и факторы успеха компании на рынке, и ключевые показатели деятельности.

2. Выделение ключевых задач реализуется посредством понимания поведения

сотрудника, чтобы определить, чем может быть полезен работник для организации и сотрудников на своей должности или должности, которую ему предстоит занять.

3. Определение эффективного поведения путем анализа поведения лучших работников, особенно в критических ситуациях, опроса сотрудников и клиентов, если работа предполагает взаимодействие с ними.

4. Выделение кластеров предполагает группировку индикаторов. Это сложная работа по сопоставлению элементов модели.

5. Создание шкалы оценки.

Итак, если управление персоналом в компании выстраивается на основе компетентностного подхода, то, к персоналу применительно следующее:

1. Подбор персонала производится, как правило, при помощи профиля должности, включающего как формальные требования к сотруднику (пол, возраст, образование), и перечень компетенций, необходимых сотруднику для успешной реализации работы. При этом профиль должности вырабатывается HR службой на основе анализа деятельности необходимого сотрудника, когда каждой задаче сотрудника соответствует компетенция. При проведении собеседований менеджер по персоналу опирается на профиль должности, и каждую компетенцию кандидата проверяет специально выработанными методами (открытыми вопросами, кейсами, деловыми играми и прочее);

2. Так как для каждой должности в компании выработан профиль, карьерный рост в компании становится подчиненным логике наличия либо отсутствия у кандидата необходимых для резервируемой позиции компетенций. Роль управления персоналом в таком случае сводится к оценке имеющихся компетенций у уже работающих сотрудников, выработке карьерной лестницы и плана повышения квалификации и развития компетенций, необходимых для занятия руководящей должности;

3. HR-служба принимает участие в формировании команд для проектной работы, так как обладает информацией о наличии у сотрудников компетенций.

Более того, проектная работа может быть условием для развития у персонала

необходимых для карьерного роста компетенций [27].

Структура бизнеса у каждой компании своя, свои цели и задачи, своя стратегия, поэтому невозможно разработать унифицированные модели компетенций для всех должностей. Но есть возможность выделить наиболее важные компетенции для каждой должности.

Например: С. М. Спенсер и Л. М. Спенсер в книге «Компетенция в работе: модели высокой производительности» обобщили опыт 286 исследований, проведенных в разных типах организаций и на этой основе составили словарь из 21 компетенции, выделенной в кластеры. [42] Обычно каждый кластер содержит от двух до пяти компетенций, описание кластеров схожих с описанными в словаре.

Каждая компетенция имеет повествовательное определение и от трех до шести поведенческих индикаторов. Выделили 360 индикаторов, по которым были проиндексированы все модели компетенций. Поведенческие индикаторы компетенций обладают свойствами шкалы: очевидная прогрессия от низшего уровня к высшему в одном или более измерениях.

Как правило, для построения модели компетенций в сфере подбора используются очень подробные вопросники, где необходимо указать степень важности того или иного опыта работы, заявленных знаний и умений. На основе ответов, специалист разрабатывает интервью с кандидатами, где использует интервью по компетенциям или кейс-интервью. Как правило, основой служат реальные ситуации в компании, усугубленные, либо приукрашенные. Целью интервью на основе компетенций является получение информации для оценки степени выраженности тех поведенческих характеристик, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности.

Интервью на основе компетенций относится к виду структурированного интервью, проводится по заранее разработанному сценарию проведения собеседования. В процессе интервью на основе компетенций рассматриваются реальные ситуации, с которыми кандидату пришлось столкнуться в прошлом. Ответы соискателя анализируются и соотносятся с той или иной оцениваемой

компетенцией.

Сценарий такого интервью содержит перечень компетенций и вопросы, необходимые для получения информации по каждой из компетенций.

Компетенцией выступают описанные навыки и знание, характерные для той или иной рабочей функции. В процессе интервью на основе компетенций анализируется прошедший опыт кандидата, сопоставляется его поведение в заданной ситуации с ожиданиями заказчика по данной функции.

Предполагается, да и, как правило, подтверждается в практике, что прошлое и настоящее поведение человека проявляются аналогичным образом и являются подтверждением результатов в работе.

Если в ходе интервью кандидат не представил подтверждения своего опыта в заданных ситуациях, тогда используется кейс метод, который помогает спроецировать поведение кандидата в той или иной ситуации, оценить уровень профессиональной подготовке и т.п.

Кейс – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий), в котором можно обнаружить достаточно проблем. В хорошей ситуации описываются реальные люди в момент принятия важного решения, сталкивающиеся с необходимостью предпринимать какие-то действия и нести ответственность за последствия. Важно иметь в виду, что кейсы описывают реальные события, которые в условиях дефицита ресурсов не поддаются однозначно правильному решению. Хороший кейс должен содержать несколько возможных вариантов решений. Конструирование кейса заключается в предложении возможностей, вероятностей и средств достижения цели [5].

Case-интервью – это интервью, на котором кандидату задаются вопросы, ситуация или проблема и предлагается решить эту ситуацию (проблему).

Проблема часто касается бизнес-ситуации.

Принцип построения CASE заключается в построении ситуации, позволяющей проверить интересующие факты. При использовании Case-интервью у рекрутеров есть возможность проверить реакцию кандидата на ту или иную ситуацию. [5]

Оценить, как кандидат думает, принимает решения, насколько он замотивирован, ответственен.

При проведении case-интервью необходимо тщательно продумать ситуацию, которую кандидаты должны будут решить и помнить, что она должна быть уникальной и непосредственно связанной с требованиями к вакантной должности, все возможные варианты решения задачи, которые будут наилучшим решением.

Пример case-интервью представлен ниже.

Вопрос претенденту: Представьте себе, что вы пришли на собеседование и Вас попросили подождать.

1) сколько вы будете ждать? Почему столько?

2) представьте себе, что пока вы ждали, вы услышали, что руководитель компании может себе позволить кричать на сотрудника. Что вы будете делать? Почему вы поступите таким образом?

3) представьте себе, что вас попросили подождать в комнате, где нет окон, один стол, стул и стол. Вы устали ждать и решили выйти, подойдя к двери, вы обнаружили, что она заперта. Ваши действия? Ваши выводы?

Каждая компания определяет приемлемость модели поведения в данной ситуации. Так же этот пример может использоваться для оценки стрессоустойчивости кандидата.

Таким образом, совершенствование системы подбора персонала на основе компетенций позволяет значительно повысить эффективность работы компании и укомплектовать ее кадровый состав высококвалифицированными специалистами, способными работать с максимальной отдачей.

Остановимся подробнее на рекламных кампаниях по привлечению персонала в СМИ. Сегодня, в условиях нехватки специалистов, необходимо уметь привлекать внимание соискателей к вакансии еще на этапе их ознакомления с объявлением. Поэтому важно, чтобы он носил рекламный характер, а не содержал только формально составленный список требований к кандидату. Успех также обеспечит размещение нескольких вариантов рекламы. Вы можете анализировать похожие

объявления о вакансиях в СМИ и в Интернете. Это позволит вам понять, какие встречные предложения может рассмотреть потенциальный кандидат.

Объявление должно содержать такую информацию:

- наименование компании;
- ее профиль деятельности;
- наименование вакантного места;
- короткий перечень обязанностей / основных функций;
- главные критерии отбора;
- условия и режим работы;
- уровень или система оплаты труда / компенсационного пакета;

Вы можете добавить в объявление информацию об особенностях корпоративной культуры, основных ценностях компании. Не забывайте, что объявление о вакансии – это еще и реклама вашей компании [30].

Возможности Интернета для набора персонала. Чрезвычайно актуальный и эффективный способ отбора кандидатов на должность – публикация информации о кандидатах на сайте компании. Это эффективно, потому что сайт компании посещают, во-первых, профессионалы, опытные интернет-пользователи, а во-вторых, специалисты, мечтающие работать в этой организации или знающие деятельность той или иной компании и отрасли экономики, обладающие определенными навыками и знаниями. необходимо в этом конкретном секторе и навыки.

В настоящее время компании, которые находили до сих пор сотрудников через знакомых, использовали связи, иногда давали объявления в газету, сейчас все чаще обращаются к Internet. Интернет позволяет быстрее закрыть вакансию, чем это можно сделать при помощи печатных средств массовой информации и кадровых агентств. Раньше через Интернет подбирали сотрудников только самые большие и продвинутые компании, в основном сферы информационных технологий, например, технологические, телекоммуникационные, постепенно к данному источнику кадров стали обращаться фирмы, не имеющие отношения ни к

технологиям, ни к Интернету. [30]

Шаги, которые следует выполнить для привлечения потенциальных сотрудников:

1. Выполнить анализ з/п на рынке труда.
2. Сделать вывод о том, какой уровень оплаты может предложить ваша компания.
3. Решите, какие дополнительные преимущества может предложить ваша организация для привлечения высококвалифицированных специалистов.
4. Выбор наиболее подходящего пути распространения рекламного контента в СМИ, специальные стенды и др.
5. Составление текста рекламного объявления. В тексте объявления должно быть указано:
 6. Наименование вакантной должности,
 7. Требования к потенциальным кандидатам (критерии отбора),
 8. Информация, предназначенная для того, чтобы заинтересовать, привлечь потенциальных кандидатов (уровень заработной платы, социальные выплаты, условия труда, информация об организации и т. д.) [31].

Функции поиска и подбора менеджеров. Поиск и найм руководителей занимает важное место в деятельности отдела кадров и имеет множество характеристик, отличающих его от найма специалистов на обычные должности.

Постановка задачи. Формирование портрета идеального кандидата. Главный шаг, который закладывает основу будущего успеха любого проекта, связанного с поиском сотрудника на вакантную должность, – это постановка задачи – формирование портрета идеального кандидата. При подборе управленческого персонала все усложняется, потому что помимо определения необходимых личностных характеристик кандидата, соответствующих корпоративной культуре компании, необходимо понимать роль этого лидера в развитии бизнеса, стратегическом или операционном управлении.

Один из фокусов – знание задачи, для которой приглашается специалист, будь

то систематизация бизнес-процессов, создание выстраивания или организация деятельности компании «с нуля», развитие компании, увеличение капитала, реставрация. от кризиса, стратегического управления или оперативного управления. Поняв главную цель будущего начальника, вы определенно можете назвать компетенции, необходимые для решения.

Источники поиска путевого. При определении источников поиска

Могут использоваться менеджеры: внутреннего кадрового резерва, внешнего рынка труда, а также других компаний.

Сегодня все эксперты единодушно отмечают тенденцию к нехватке специалистов, руководителей высшего и среднего звена. Спрос на руководителей намного превышает предложение. Хорошим выходом из сложившейся ситуации может стать формирование внутреннего кадрового резерва компании: подбор и развитие сотрудников с высоким потенциалом, чтобы они могли занять руководящую должность в будущем. Однако это долгосрочная задача, которая не отменяет реальных управленческих потребностей компании. Это может быть реализовано другими способами (перечисленными выше) с использованием различных методов поиска и выбора. [32].

Методы подбора персонала. Критерии выбора. Для успешного отбора чрезвычайно важно определить критерии, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах кандидатов. Критерии зависят от того, какой человек нужен компании: высококлассный специалист, хороший руководитель или и то, и другое, или это должен быть просто прилежный менеджер без очень высоких требований к своей профессиональной квалификации [34].

Итак, чтобы правильно определить критерии отбора, необходимо четко сформулировать характеристики сотрудника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии должны быть сформулированы таким образом, чтобы всесторонне охарактеризовать сотрудника: опыт, состояние здоровья и личные качества. Поэтому для правильного определения критериев отбора необходимо четко сформулировать качества сотрудника, необходимые для соответствующего

вида бизнеса. Критерии должны быть сформированы таким образом, чтобы всесторонне характеризовать сотрудника: опыт, состояние здоровья и личные качества, «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются на основе характеристик уже работающих в организации сотрудников, хорошо выполняющих свои функции. [35].

Требования к критериям отбора. При установлении критериев отбора обязаны быть соблюдены такие требования как:

- валидность,
- полнота,
- надежность,
- необходимость и достаточность критериев [36].

Необходимость и достаточность критериев. Процесс поиска кандидатов не должен быть перегружен ненужным сокращением количества возможных кандидатов, необоснованным увеличением количества критериев, используемых в процессе отбора.

Полнота критериев. Требование полноты критериев отбора означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, которые важны для успешной работы на данной должности. Неполные критерии отбора могут привести к отбору кандидатов, которые не удовлетворяют организацию по некоторым важным показателям эффективности.

Достоверность критериев. Отбор, основанный на установленных критериях, должен обеспечивать точность и согласованность результатов. Результаты, полученные при отборе, не должны быть случайными.

Важность критериев выбора означает, что критерии выбора должны соответствовать объему работы и требованиям должности, на которую производится выбор. Источником ошибки может быть низкая точность критериев выбора. [37].

Обычно требования к кандидату от организации связаны со следующими характеристиками (критериями):

– важность критериев выбора означает, что критерии выбора должны соответствовать объему работы и требованиям должности, на которую производится выбор. Недостаточная точность критериев выбора может быть источником ошибки.

Как правило, пол и возраст кандидата, например, женщин, чаще всего приглашают на пост секретаря в возрасте 22-30 лет и на руководящие должности (финансовые, коммерческие, проектные менеджеры и т. д. - мужчины в возрасте от 28 до 42 лет);

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

– образование;

– специальные навыки (владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ и др.);

– опыт (стаж работы в определенной должности, в определенной сфере бизнеса);

– медицинские противопоказания (общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике);

– психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое);

– деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др.) [38].

Методы определения критериев выбора. Существует несколько основных методов определения критериев выбора:

– проведение опроса всех претендентов на работу в данной области специализации (без предварительного отбора) с использованием ряда медицинских и психологических методов. Через несколько месяцев на основе сравнительного анализа эффективности новых сотрудников создаются индикаторы, позволяющие различать успешных и неуспешных сотрудников. Эти показатели используются при установлении критериев для прогнозирования профессионального успеха.

Затем эти критерии используются в процессе выбора соответствующих должностей;

– изоляция между сотрудниками организации, работающими по данной специальности, успешной группой и группой неуспешных людей (например, тех, кто соответствует установленной норме производительности и не может ее сделать). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют существенные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели впоследствии служат критериями отбора;

– наиболее важные показатели, необходимые для успешной работы на данной должности, выделяются на основе анализа должностных инструкций и требований к должности;

– экспертная оценка, когда критерии предлагаются на основе опыта или интуиция специалиста (группы специалистов), знакомого как с методами отбора, так и с требованиями к должности, на работу. Этот метод сегодня используется чаще всего. В этом случае критерии отбора устанавливает сам руководитель (высшее руководство). [39].

1.3 Сравнительный анализ системы найма персонала на отечественных и зарубежных предприятиях

Проблему гармоничного найма персонала изучали многие учёные. Известны труды Х. Маккея, Н. Тичи, М. Деванна и Ф. Роджерса. Среди отечественных выделяют работы И. Гуркова и Е. Авраамовой. [1]

Суть найма персонала предполагает не только заключение трудового договора, но и мероприятия, направленные на выявление долгосрочной потребности в сотрудниках. Эти меры включают стратегическое кадровое планирование и определение политики взаимодействия с сотрудниками. Понятия «наем» и «отбор» разные. Подбором называют неотъемлемую часть процесса приема на работу,

который связан с отбором нескольких кандидатов (из общего числа) на определенную должность.[3]

В каждой стране действуют разные стратегии и модели найма. Это связано с преобладающей национальной деловой культурой. За рубежом считается, что умение нанимать наиболее подходящих людей — это большой талант, которым может обладать только менеджер. Данного метода охотно придерживается учёный Харви Маккей, создавший единственный в мире десятиэтапный процесс найма кадров (Таблица 1.2).[1]

Таблица 1.2 – Метод найма персонала Хаври Маккей

Этап	Действие
1	Приглашение кандидата на собеседование с сотрудником отдела кадров.
2	Приглашение кандидата на 6-8 собеседований с членами администрации фирмы
3	Беседа кандидата с главой предприятия (в течение 30 мин.)
4	Беседа кандидата с главой предприятия по телефону (в течение 30 мин.)
5	Проверка главой предприятия достоверности информации, сказанной кандидатом
6	Беседа главы предприятия с кандидатом в домашней обстановке (в присутствии жены и детей)
7	Беседа главы предприятия с кандидатом в другой обстановке (кино, концертный зал)
8	Посещение кандидатом других управляющих не конкурирующих фирм.
9	Посещение кандидатом Мастера (специалиста высшего класса по данной профессии)
10	Посещение консультанта (проводится анализ по промышленной психологии)

В зарубежной практике все чаще признается вторичный найм (т.е. набор во временные подразделения). Он осуществляется путем набора сотрудников через менеджера или на основе внутреннего конкурса. Существует еще одно мнение

авторитетного иностранного активиста Ноэля Тичи он разработал собственный эффективный метод найма сотрудников под названием «Культурный отсев», визуализируем его мысли в печатном формате в виде таблицы ниже (таблица 1.3).[1]

Таблица 1.3 – Культурный отсев

Этап	Действие
1	Кандидат пишет сочинение о жизненных целях и как работа в компании согласуется с ними (отсев 90% нанимающихся)
2	Специальные собеседования с оставшимися 10%.
3	Окончательное решение о том, где работать отобранным, их профессиональная подготовка.

Иным примером «Культурной детерминации» найма сотрудников является модель американского профессора Фреда Роджерса (таблица 1.4). Она состоит из трех этапов, в которых важными критериями оценки кандидатов являются: академический и спортивный успех, уровень социальной активности, коммуникативные навыки и способность руководить.[1]

Таблица 1.4 – Культурная детерминация

Этап	Действие
1	Оценка кандидатов по определённым критериям.
2	Собеседование кандидата с руководителем низшего звена
3	Принятие окончательного решения руководителями высшего звена.

За рубежом востребованы нетрадиционные методы поиска сотрудников. В основном это: исследования на тематических конференциях и профессиональных выставках, рекламные рассылки в Интернете по электронной почте, привлечение личного состава рабочих с выплатой премий для поиска специалистов, привлечение кадров разных профессий из провинциальных регионов с низкой уровнем жизни населения, подписка на несколько тематических веб-ресурсов, которые предоставляют услуги по размещению вакансий для работодателей, соискателей и другие методы.[5]

Так как в условиях современных реалий мы сформировались, как государство с не очень хорошими системами во всех сферах жизни и рабочих процессов, воспользуемся авторитетными разработками иностранных ученых, ибо их работы прекрасно дают понимание процессов.

Составим статистику главных характеристик, лежащих в основе принятия решения о найме в отдельных европейских странах (таблица 1.5).[2]

Таблица 1.5 – Критерии найма персонала в некоторых европейских странах

Критерии/Европейские страны	Англия	Франция	Германия	Италия	Испания
Знание иностранного языка	6	4	7	4	4
Результат теста	2	3	2	1	2
Умение вести малый и средний бизнес	6	8	5	6	3
Выпускной ранг	3	9	3	5	6
Рекомендации	4	2	6	7	8
Международный опыт работы	8	5	8	4	7
Общее образование	5	4	9	9	5
Технические и специальные навыки	10	6	4	10	9
Возраст	9	10	7	8	4
Культура	7	7	10	3	10

Классифицировав показатели в таблице, можно понять, что практически во всех странах решающими критериями являются: знание иностранного языка, результаты тестирования, оценка и общее образование. Рекомендации и умение руководить малым и средним бизнесом имеют большое значение во Франции. Опыт работы за границей больше ценится в Италии и Франции. Менее важными показателями были национальность и возраст потенциальных работников. Специальные и технические навыки были необходимы только Германии.

Российская практика приема на работу в настоящее время во многом ориентирована на Запад, но, тем не менее, сохранила свои особенности. Рассмотрим ключевые этапы набора:[4]

1. Подготовка кандидатов на занятие определённой должности.
2. Предварительная отборочная беседа.
3. Заполнение бланка заявления и анкеты претендентов на должность.
4. Беседа непосредственно по найму.
5. Тестирование кандидатов.
6. Проверка послужного списка и рекомендаций.
7. Медицинский осмотр.
8. Заключительное принятие решения о приёме на работу.

В России стратегическое управление человеческими ресурсами развивается быстрыми темпами, порождая новых агентов на рынке труда, новые ниши, новые каналы поиска сотрудников и собственные стратегии найма. Рассмотрим схематично основные стратегии найма в российской практике. (рисунок 1.3).[6]

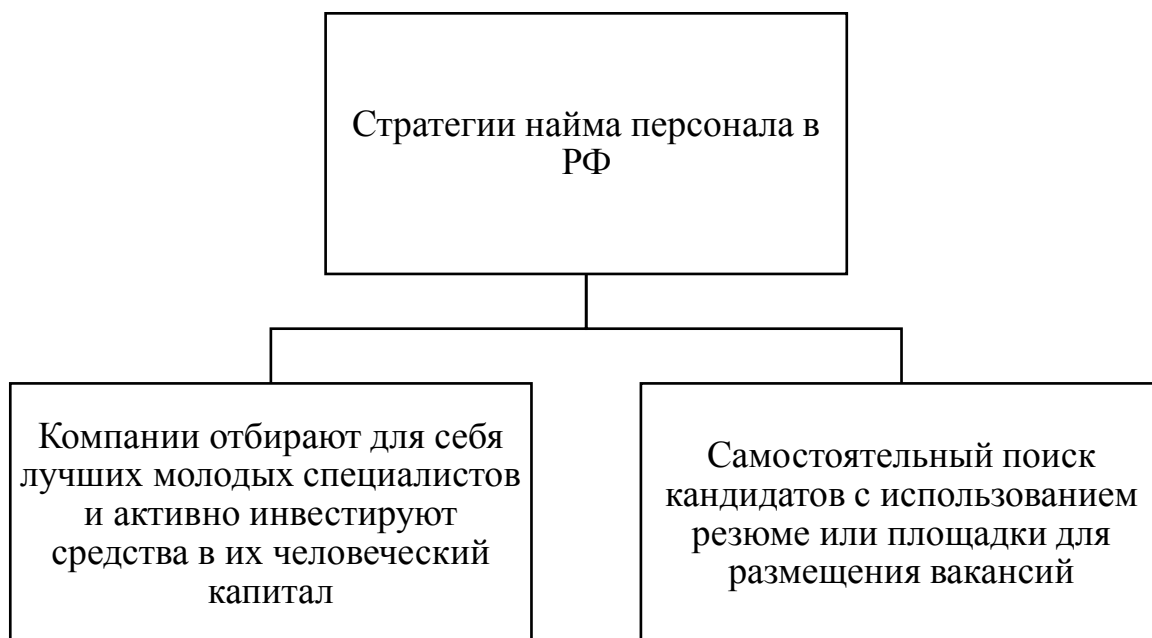


Рисунок 1.3 – Стратегии найма персонала, применяемые в РФ

На российском рынке труда работодатели начали очень интенсивно инвестировать в человеческий капитал своих сотрудников. Таким образом,

вакансии на предприятиях все чаще заполняются только внутренними кандидатами. Большинство респондентов обучают персонал на рабочем месте (т.е. самостоятельно) и обращаются во внешние организации (различное обучение). Вторая стратегия требует более детального рассмотрения используемых в России каналов поиска и обработки сотрудников для более детального анализа в данном процессе. (таблица 1.6).[2]

Таблица 1.6 – Каналы поиска сотрудников на рынке труда РФ

Каналы поиска/Категории персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие
Поиск в объявлениях газеты, реклама	49.7%	59.3%	66.8%
Поиск через интернет	52.7%	60.2%	48.2%
Поиск по рекомендациям знакомых, коллег, сотрудников и др.	69.2%	65.6%	52.3%
Обращение в кадровые агентства	23.4%	24.4%	22.6%
Обращение в учебные заведения, вузы бизнес – школы и др.	11.9%	39.6%	49.5%
Обращение в службы занятости	27.1%	21.4%	14.1%

Поиск по рекомендациям знакомых, коллег, сотрудников является главным каналом, т.к. 69 % опрошенных организаций прибегают именно к этому методу. На втором месте поиск рекламы в журналах и объявлениях. Анализируя таблицу, можно сделать вывод, что трудоустройство специалистов осуществляется также через Интернет-ресурсы. Но поиск менеджеров в интернет-источниках неактуален. Это связано с тем, что у низкоквалифицированного персонала может не быть навыков работы с компьютером и Интернетом. Работников ищут в основном через государственные службы занятости. Около четверти опрошенных компаний обращаются в различные кадровые агентства (от 22,6 % до 24,4 %) для заполнения вакансий. Самый непопулярный канал приема на работу – это, к сожалению, контакты с образовательными учреждениями. В общей сложности от 11,9 % до 21,4 % организаций ищут будущих сотрудников на «студенческой скамейке».

В российской практике есть некоторая особенность отношения - набор «по благу». Этот метод – широко известен любому представителю Российской Федерации, так как издревле, большинство вопросов решались именно путем коммуникативных переговоров, таким субъективным методом производится

оценка каких-либо компетенций

Такие рекомендации носят неофициальный характер. В западной практике также уделяется большое внимание рекомендациям, но они строго изучаются и, в отличие от российской обстановки, носят формальный характер. Давайте посмотрим на небольшую статистику критериев приема на работу в российской практике. (таблица 1.6).[2]

Таблица 1.6 – Ранжирование критериев найма персонала в РФ по 10 – бальной шкале

Критерии найма	Ранг
Общее образование	3
Навыки коммуникации	6
Технические и специальные навыки	2
Рекомендации	5
Возраст	1
Результат теста	7
Знание иностранного языка	4
Международный опыт работы	8
Выпускной ранг	10
Культура, национальность	9

В России ключевыми критериями считаются возраст, технические и специальные навыки, а также общее образование. Несомненно, не последнюю роль играет уровень образования. В его отсутствие кандидат может претендовать только на неквалифицированную работу. Не менее важны знание иностранного языка и рекомендация кандидата. Удивительно, что международный профессиональный опыт не очень ценится в России, а в некоторых европейских странах очень важен. Самыми маленькими критериями являются национальность и культура кандидатов и их рейтинг. Изучив многие особенности подбора персонала за рубежом и в России, можно сделать следующие выводы. В зарубежной практике самый распространенный метод найма Ф. Роджерса. Основными критериями, по которым выбираются сотрудники в европейских странах, являются: знание иностранного

языка и результат теста кандидатов. [1]

Вывод по первому разделу: иностранные организации, в отличие от российских, понимают, что для поиска необходимого персонала необходимо затратить достаточно времени и денег. затраты на увольнение неподходящих работников и набор новых кандидатов обходятся дороже. В российской практике основным каналом поиска персонала является поиск по рекомендациям друзей, коллег и сотрудников, а решающими критериями являются возраст и технические характеристики, специальные навыки. Для улучшения российской практики найма персонала в будущем необходимо создавать различные новые разработки, процедуры или дополнения к существующим методам найма сотрудников.

2 ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ПРОЦЕССА НАЙМА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЗАВОД ЖБИ «УРАЛ»

2.1 Общая характеристика предприятия

«Завод ЖБИ «Урал» – современное предприятие с собственной инфраструктурой, собственным автопарком, грузовой техникой, выходом на железные дороги и выполнением всего комплекса по производству и доставке продукции своим клиентам. Компания располагает производственными и складскими помещениями, что позволяет предлагать широкий ассортимент продукции как для гражданского, так и для промышленного строительства. Ассортимент продукции позволяет использовать продукцию фабрики на протяжении всего рабочего цикла: от фундамента здания до отделки и благоустройства. Более обширный список 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 - <u>+7 (3513) 57-34-10</u>
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, за последние годы на предприятии проведена большая работа по реконструкции бетоносмесительного агрегата. Теперь он оснащен автоматизированной системой управления дозированием компонентов, то есть при приготовлении бетонных смесей и растворов полностью исключено влияние человеческого фактора. В результате производятся только такие смеси и растворы, состав которых выверен и одобрен заводской лабораторией.

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 же в таблице 2.2 рассмотрим основные показательные финансово-экономические показатели деятельности предприятия наглядно ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели деятельности предприятия

Наименование показателей	Значения		Абсолютный прирост 2020/ 2019	Темп роста, % 2020/ 2019
	2019	2020		
Выручка, млн. руб.	33	35,6	2,6	103,53
Расходы, млн. руб.	10,5	11,37	0,87	103,69
Прибыль от продаж, млн. руб.	22,5	24,23	6,82	102,59
Чистая прибыль, млн. руб.	11,2	13,2	2	104,14
Собственный капитал, тыс. руб.	340,5	359,9	19,4	105,70
Совокупный капитал, тыс. руб.	293,3	302,3	69	102,34
Оборотный капитал, тыс. руб.	2199,7	2259,8	60,1	102,73
Численность, чел.	51	76	25	102,17
Производительность труда, тыс.руб/чел	20,61	35,88	15,27	101,33
Рентабельность продаж, %	4,68	4,71	0,03	100,59
Рентабельность собственного капитала, %	24,14	23,78	-0,36	98,52
Рентабельность активов, %	2,79	2,84	0,05	101,75
Среднемесячная оплата труда руб.	29161	33587	4426	116,87
Оборачиваемость оборотных активов	0,798	0,804	0,006	100,77
Коэффициент финансовой устойчивости, %	11,57	11,95	0,38	103,28
Коэффициент текущей ликвидности, ед.	0,85	0,85	0,01	100,81

Выручка в 2020 году составила 35,6 млн. руб., что на 103,53 % выше, чем в 2019 году, при этом к уровню 2018 года выручка сократилась на 2,9 %. Расходы растут немного быстрее, так рост к уровню 2019 года составил 103,69 %, в сравнении с 2018 годом расходы сократились на 7,96 %.

Прибыль от продаж в 2020 году составила 24,23 млн. руб., в сравнении с 2019 годом показатель увеличился на 102,59 %, рост к уровню 2018 года составил 141,69 %. Собственный капитал предприятия вырос на 19,4 тыс. руб. к уровню прошлого года и составил 359,9 т. руб. Совокупный капитал предприятия вырос на 69 млн. руб. к уровню прошлого года и составил 302,3 т. руб. Оборотный капитал составляет в 2020 году 229,8 т. руб., что на 60,1 т. руб. больше, чем в 2019 году.

Производительность труда в 2020 году составила 35,88 тыс.руб. на человека, в сравнении с 2018 годом произошло сокращение показателя на 32,17 тыс. руб., темп снижения показателя 7,41 %.

Рентабельность продаж в 2020 году составила 4,71 %, в сравнении с 2018 годом показатель вырос на 2,85 %, при этом в сравнении с 2019 годом показатель вырос на 0,03 %. Рентабельность собственного капитала в 2020 году составила 23,78 %, в сравнении с 2018 годом показатель вырос на 11,59 %, в сравнении с 2019 годом показатель сократился на 0,36 %. Рентабельность активов в 2020 году составила 2,84 %, в сравнении с 2018 годом показатель вырос на 1,49 %, в сравнении с 2019 годом показатель вырос на 0,05 %.

Оборачиваемость оборотных активов в 2020 году составила 0,804 оборота, в сравнении с 2018 годом показатель снизился на 0,213 оборота. Коэффициент финансовой устойчивости вырос с 11,05 % в 2018 году до 11,95 % в 2020 году. Коэффициент текущей ликвидности находится ниже допустимых границах и в 2020 году составляет 0,85 ед.

Из данных показателей видно, что несмотря на работу в условиях пандемии в 2020 году деятельность предприятия стала более активной, что выражается в росте выручки, чистой прибыли и собственного капитала по сравнению с 2019 годом.

2.2 Анализ кадрового состава предприятия 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.

Кадровый состав предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Кадровый состав ООО «Завод ЖБИ «Урал»

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 - специалитет, магистратура	3	3	3	0
Высшее образование	3	3	3	0
Высшее образование - бакалавриат	9	3	2	-7
Неполное высшее образование	5	0	0	-5
Среднее профессиональное образование	38	38	40	+2
Начальное профессиональное образование	15	14	12	-3
Среднее (полное) общее образование	21	21	21	0
Среднее общее образование	0	0	0	0
Работа на предприятии:				

Окончание таблицы 2.3

Менее 1 года	10	12	15	-5
1 – 3 года	7	9	12	-5
3 – 5 лет	45	44	40	-5
5 – 10 лет	33	22	16	-17
Стаж работы в отрасли:				
Менее 1 года	5	4	3	-2
1 – 3 года	25	20	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	87	83	-12
По гендерному признаку:				
Мужчины	85	7	73	-12
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 течении 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 предприятие 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.

2.3 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 2.4 проанализированы факторы внешней среды для ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Таблица 2.4 – Факторы STEP-анализа для предприятия ООО «Завод ЖБИ «Урал»

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

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 построим таблицу с произведенными расчетами для наглядного представления всей ситуации по данному анализу на предприятии ООО «Завод ЖБИ «Урал». Оценивание будет проходить по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальное значение, а 5, максимальное (таблица 2.5).

Таблица 2.5 СТЕП-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
Уровень передачи технологий	3	4	5	2	5	4	4
Общий итог							32,6

На данный момент из вышеупомянутого перечня большее влияние на стратегию ООО «Завод ЖБИ «Урал» оказывают такие факторы, как:

- государственная налоговая политика, т.е. нестабильность налоговой системы (изменение налогов), что приводит к росту цен на производимую продукцию;
- процентные ставки в банках достаточно высокие 18-20% годовых, что не

позволяет предприятию взять кредиты;

– в настоящее время конкуренция между поставщиками достаточно высока, что позволяет найти более подходящего поставщика, цены которого будут ниже, чем у текущего поставщика.

При исследовании микроокружения ООО «Завод ЖБИ «Урал» для более глубокого понимания природы конкуренции была использована модель пяти сил М. Портера. В основе этой модели лежит утверждение, что прибыльность отрасли зависит от пяти источников конкурентного давления. Эти пять сил конкуренции включают три источника «горизонтальной» конкуренции: конкуренция со стороны продуктов-заменителей, конкуренция между потенциальными участниками рынка и конкуренция между существующими участниками рынка, а также два источника «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночную власть покупателей [3]. В таблице 2.6 приведен анализ пяти конкурентных сил модели М. Портера для ООО «Завод ЖБИ «Урал».

Таблица 2.6 – Анализ пяти конкурентных сил модели М. Портера для ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Угроза от продуктов-заменителей. Однако некоторые виды выпускаемой продукции не имеют аналогов.	Сосредоточить все усилия на снижении затрат, повышении качества продукции, внедрении инновационных технологий.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок высококонкурентный и многообещающий. Это возможность сравнить продукты разных компаний.	Проводить постоянный мониторинг заявок от конкурентов. Развивайте уникальность продукта и повышайте его воспринимаемую ценность.
Угроза со стороны новых участников рынка	Средний	Низкий риск вступления новых участников. Новые компании практически не появляются из-за высоких входных барьеров, требований к качеству продукции.	Установите долгосрочные и устойчивые отношения с потребителями. Повышение качества продукции, модернизация

Окончание таблицы 2.6

Угроза потери текущих клиентов	Средний	Рынок пользуется постоянным спросом, в том числе по обновлению инфраструктуры. На муниципальном рынке спрос нестабилен.	Стремление сохранить долю рынка и увеличить продажи, улучшить качество продукции, гарантийному и послегарантийному обслуживанию.
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:

1. Обострение конкуренции на внешнем и внутреннем рынках;
2. Качественное изменение продукции конкурентов и внедрение ими инноваций;
3. Увеличение доли рынка (рост производства и продаж продукции)
4. Отсутствие конкуренции по некоторым видам продукции;
5. Отсутствие потенциальных конкурентов, высокие барьеры для выхода на рынок.

Оценка внешней среды оказалась положительной, поэтому внешняя среда благоприятная, возможности преобладают. Главное – правильно выбрать стратегию развития предприятия, воспользоваться этими возможностями и уметь 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. Он рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам самого сильного конкурента в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Таким образом, в матрице БКГ получаются четыре 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 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели по основным продуктам ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Продукт	Темп роста, %	Доля рынка, %
Q 1 – Многопустотные плиты перекрытия;	12%	23%
Q 2 – Дырчатые блоки для фундаментов	29%	20%
Q 3 – Фундаментные подушки	9%	31%
Q 4 – Сваи	15%	20%

По полученным результатам в таблице 16, 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.

Темп роста	Высокий (15-30%)	Звезды	Дикие кошки Q2 Q4
	Низкий (0-15%)	Дойные коровы Q3	Собаки Q1
		Высокая (30-60%)	Низкая (0-30%)
		Доля рынка	

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 размера, повысить продуктивность компании, спрогнозировать возможные последствия планируемых изменений в организационной структуре, правильно объединить подразделения 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 одна проблема при подборе персонала в ООО «Завод ЖБИ «Урал» – это отсутствие четко разработанных планов, касающихся требований должности. Специалист по кадрам руководствуется своим представлением о будущем сотруднике в связи с тем, что в организации нет разработанного портрета идеального сотрудника. 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».

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.

Сумма навыков. Предприятие ценит в своих сотрудниках:

1. Профессионализм – основательные и многосторонние познания согласно профессии; высокую компетентность.
2. Способность создавать взаимоотношения с партнерами и сотрудниками.
3. Обладание смежными профессиями и присутствие познаний в смежных сферах.
4. Предприимчивость – умение представлять новейшие комбинация и мысли; желание к самосовершенствованию.
5. Стремление и умение взять на себя ответственность.
6. Представление особенности деятельность в компании и способность удерживать секретность данных.
7. 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 2.1 – 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				V			
12 Корпоративная культура				V			
13 Имидж организации	VX						
14 Репутация работодателя			VX				
15 Территориальное расположение						V	
16 Производственные площади			VX				
17 Уровень технической оснащенности			VX				
Финансы							
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, мотивация 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, 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
<ul style="list-style-type: none"> – Наличие постоянных клиентов; –Соответствие производимой продукции европейским стандартам; –Осуществляется выплата материальной помощи работникам; –Проведение мероприятий по улучшению условий труда. 	<ul style="list-style-type: none"> –Высокие затраты на материалы и комплектующие; –Высокая цена предоставляемых услуг; – Слабая маркетинговая политика; – Задержка выполнения работ; – Текучесть персонала.
Возможность	Угрозы

Окончание таблицы 2.8

Возможность	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Перспективный развивающийся сектор экономики; – Высокий и стабильный спрос; – Рост деловой активности; – Политическая стабильность; – Своевременность поставок. 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокий уровень конкуренции – Низкая покупательная способность – Нестабильный валютный курс – Недостаточно продуманная политика в области внедрения новых технологий.

После выявления факторов, влияющих на деятельность предприятия со стороны внутренней и внешней среды, такие результаты, далее будет рассмотрены следующие анализы в ООО «Завод ЖБИ «Урал»

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

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>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 имеющихся клиентов, привлечение новых потребителей, а также распознавание потребностей постоянных клиентов и предоставления качественных услуг.</p>	<p>Главная угроза – высокая степень конкуренции.</p> <p>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; разработка конкурентоспособной программы эффективного обслуживания самых выгодных клиентов (объектов); предоставление комплексных услуг; изучение новых выгодных сегментов рынка, возможно в других регионах.</p> <p>Для эффективной организации конкурентоспособной стратегии необходимо организация маркетинговых служб на современном уровне, разработка новых рекламных кампаний, проведение тщательного исследования рынка.</p>

Окончание таблицы 2.9

Слабые стороны	С целью снижения влияние слабых сторон, при имеющихся возможностях возможно использовать не только отечественные, но и зарубежные материалы, т.е. необходим более качественный поиск поставщиков; разработать систему гибких тарифов на услуги для разных сегментов рынка; разработать эффективную ценовую политику.	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 при анализе окружающей среды может применяться метод проекции ее состояния. Этот метод подойдет для компиляции профиля отдельно от макросреды, ближайшего окружения и внутреннего окружения. 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:

1. Следующие характеристики профиля компании имеют большое значение для формирования конкурентоспособности компании, а именно сильные стороны компании, которые необходимо поддерживать и развивать: производство железобетонных изделий (ЖБИ) и товарного бетона; высокое качество продукции.

2. Следует обратить внимание на то, чтобы избавиться от таких слабых мест предприятия, как: текучесть персонала; неэффективность систем подбора, отбора и закрепления персонала; недостаточные темпы инновационного развития.

3. Для пользы компании в первую очередь следует использовать следующие варианты: 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.

4. Прежде всего, предприятие должно попытаться защититься от таких угроз, как: усиление конкуренции на внешнем и внутреннем рынке; качественные изменения в продукции конкурентов и применение ими инноваций.

Вывод по второму разделу: подводя итог представленному анализу реализуемой фирмой стратегии, можно отметить, что текущее положение ООО «Завод ЖБИ «Урал» в целом может быть оценено как устойчивое. Кадровый аудит компании был проведен с целью оценки эффективности использования трудовых ресурсов. После проведенного аудита можно сказать, что основной проблемой в компании является снижение кадрового потенциала и высокая текучесть кадров, а именно работников цеха. ООО «Завод ЖБИ «Урал», которой необходимо придерживаться улучшения финансово-экономического состояния предприятия, выбираются основные стратегические шаги, которые необходимо предпринять для достижения поставленных целей, предпринимаются действия

В третьей главе будет произведен анализ существующих технологий найма персонала, разработан проект по оптимизации методик найма персонала.

3 МЕРОПРИЯТИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА НАЙМА ПЕРСОНАЛА

3.1 Теоретическое обоснование рекомендаций по совершенствованию процесса найма персонала

Исследование кадровой стратегии ООО «Завод ЖБИ «Урал» выявило проблему высокой текучести кадров, а именно работников цеха и менеджеров по продажам, что является следствием неэффективного кадрового менеджмента. Далее необходимо проанализировать систему найма специалистов по продажам в ООО «Завод ЖБИ «Урал»

На рисунке 3.1 представлена существующая подсистема найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал».

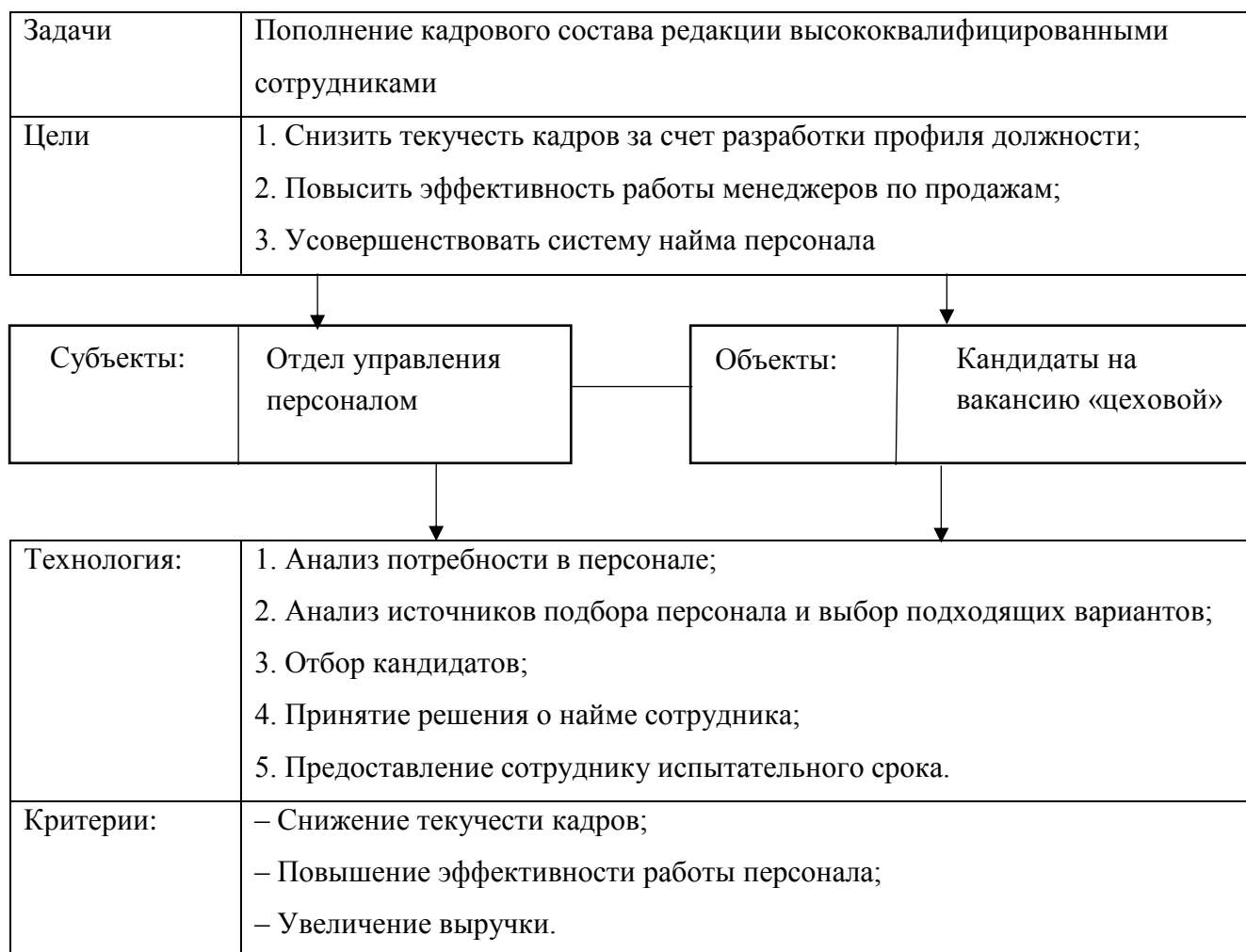


Рисунок 3.1 – Существующая система найма специалистов по продажам

Как видно из рисунка 3.1, система найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»» не совершенна, цель поставлена не четко, задачи не отвечают поставленной цели. Технология найма не содержит мониторинг. Система найма обладает общими критериями, неадаптированными под специфику деятельности редакции.

Подбор специалистов по продажам в редакции газеты осуществляется в несколько этапов. При этом менеджер по подбору персонала взаимодействует как руководителем отдела продаж, так и с линейными специалистами по продажам.

1. Определение потребности в персонале – руководители подразделений регулярно передают сведения о том, сколько им нужно людей, каких и когда.

Анализ потребности в кадрах выявляет чаще всего такую проблему, как высокая текучесть кадров.

2. Поиск кандидатов – задача менеджера по подбору персонала. Чаще всего источниками подбора персонала выступают внешние источники: печатные издания и Интернет-ресурсы. Объявление о вакансии размещается в собственных газетах «Евразия» и «Метро74». Также вакансия размещается на специализированных сайтах www.hh.ru, www.rabota74.ru, на этих же сайтах проводится поиск подходящих кандидатов по резюме.

3. Отбор кандидата включает в себя такие этапы как анализ резюме руководителем соответствующего подразделения и менеджером по персоналу; индивидуальное собеседование с кандидатом; оценка кандидатов и принятие решения о приеме (или нет) претендента.

В ООО «Завод ЖБИ «Урал» менеджеры по продажам должны обладать следующими компетенциями:

- коммуникабельность;
- клиентоориентированность;
- ориентация на результат.

4. При положительном заключении о приеме сотруднику предоставляется бесплатное обучение и испытательный срок в течение 3-х месяцев. После его

прохождения составляется приказ о приеме на работу, оформляются все необходимые документы.

Таким образом, после проведенного аудита системы найма специалистов по продажам ООО «Завод ЖБИ «Урал» было выявлено, что проблемой подбора специалистов является отсутствие формулировки точных требований к потенциальным работникам. Анализ работы (2 этап технологии найма персонала) проводится специалистом достаточно поверхностно.

Необходимые компетенции специалиста по продажам не отражают полного портрета идеального менеджера по продажам. Для совершенствования системы найма персонала необходима разработка модели компетенций.

Проведенный аудит системы найма менеджеров по продажам в ООО «Завод ЖБИ «Урал» помог выявить некоторые недочеты, связанные с подбором и отбором персонала. В частности, в системе найма отсутствует системный подход к процедуре поиска персонала, а именно не проводится сегментирование персонала. Также отсутствует разработанная методика оценки деловых и личностных качеств кандидатов. Еще одной серьезной проблемой является отсутствие повышения квалификации специалистов по подбору персонала.

Для совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Завод ЖБИ «Урал» необходимо разработать и внедрить модель компетенций. В качестве инструмента управления персоналом модель компетенций дает четкое и обоснованное определение профессиональных и поведенческих требований, которые предъявляют к кандидату в зависимости от выбранной должности.

Модель компетенций позволяет выстраивать связь между системой управления персоналом и стратегическими целями предприятия путем определения профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании.

Компетентностный подход способствует формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации, как руководством компании, так и ее сотрудниками.

На рисунке 3.2 представлена модернизированная система найма специалистов по продажам.

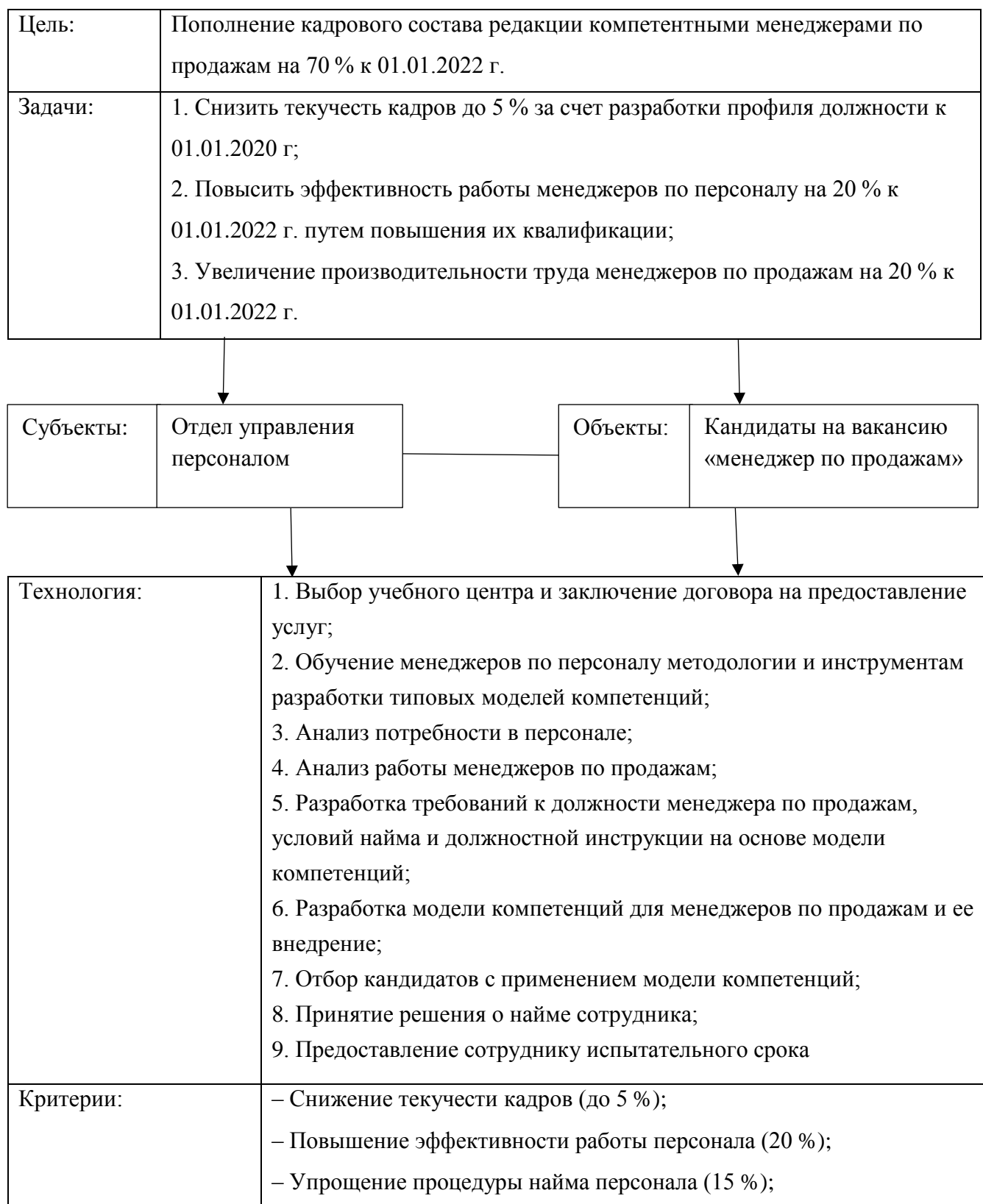


Рисунок 3.2 – Модернизированная система найма персонала
ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчение процедуры найма персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;
- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;
- обеспечение развития персонала и планирование карьеры.

Итак, можно сделать вывод, что внедрение модели компетенций позволит сократить текучесть кадров в ООО «Завод ЖБИ «Урал», упростить процедуру найма персонала и повысить эффективность работы сотрудников. Следствием этих изменений выступит увеличение прибыли компании.

Далее необходимо рассмотреть модернизированный бизнес-процесс найма персонала в ООО «Завод ЖБИ «Урал»

Из модернизированного бизнес-процесс найма специалистов по продажам на основе модели компетенций предполагает установление профиля требований к идеальному кандидату на основании модели компетенций.

На основании требований к кандидату, основанных на модели компетенций, разрабатывается технология проведения собеседования. В нее включены такие инструменты как case-интервью; деловые игры и собеседование с открытыми вопросами.

Для разработки модели компетенций необходимо составить дерево целей.

Метод дерева целей состоит в таком разделении стратегической цели проекта на группу целей более низкого уровня, чтобы реализация нижестоящих целей автоматически приводила к достижению вышестоящей. Настоящий метод определяет условия последовательного прохождения уровней в процессе разбиения целей, называемой декомпозицией по глубине и широте.

На рисунке 3.3 представлено дерево проекта.

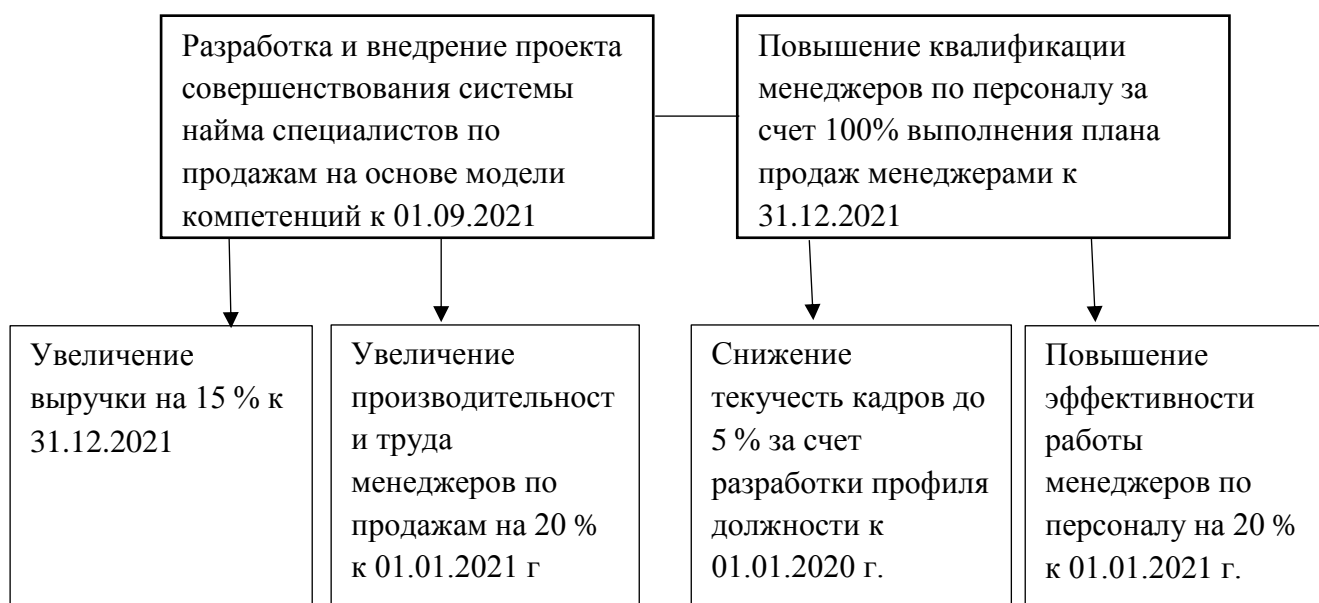


Рисунок 3.3 – Дерево целей по разработке проекта

Для повышения квалификации персонала предлагается заключить договор с учебным центром «Профессиональная учёба», которая располагается по адресу: г. Челябинск, ул. Сони Кривой, 55, Бизнес-Центр «74». Стоимость обучения составит 25 500 рублей за троих сотрудников. Длительность обучения –1 день.

Планируется обучить руководителя отдела кадров и одного менеджера по продажам. В проектную команду будут входить обученные сотрудники и остальные менеджеры по продажам, где обученные сотрудники поделятся полученными знаниями. Ответственность за внедрение проекта возлагается на руководителя отдела кадров.

Схематично последовательность разработки модели компетенций отражена на рисунке 3.4.

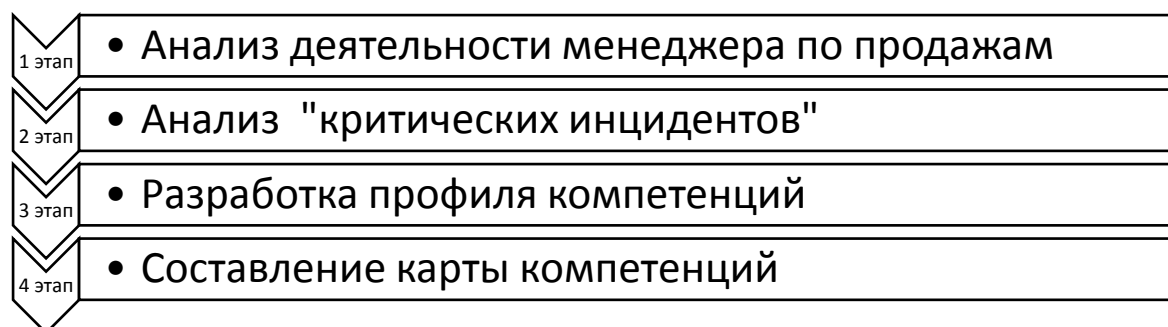


Рисунок 3.4 – Этапы разработки модели компетенций

На первом этапе для анализа деятельности специалиста приглашаются ведущие специалисты аппарата управления и обязательно специалист, для должности которого и разрабатывается перечень профессионально важных качеств.

В ООО «Завод ЖБИ «Урал» в состав экспертной комиссии разумно ввести следующих сотрудников: ведущего специалиста по кадрам, руководителя отдела продаж и самого сотрудника, для которого разрабатывается модель компетенций – специалиста по продажам.

Этот перечень необходим для разработки карты компетентности сотрудника. Смысл заключается в том, чтобы выделить основные функции и операции, которые выполняет работник. В данном случае должны быть такие функции как: поиск новых клиентов, продажа услуг редакции, работа с дебиторской задолженностью. Самое главное – не подходить на этом этапе к анализу формально.

На втором этапе, после того как будут определены ключевые особенности деятельности, необходимо провести анализ критических инцидентов. Для этого нужно перечислить как можно больше сложных рабочих ситуаций, с которыми ежедневно сталкивается специалист. Это может быть, например, проблемные клиенты, которые не хотят идти на контакт или недовольные клиенты и т.п. Метод критических инцидентов подходит только для существующих должностей, потому что основывается на реальном опыте. Для новых должностей список компетенций, составленный таким образом, будет нуждаться в неоднократной корректировке.

На третьем этапе, исходя из полученных данных на предыдущих этапах, следует определить качества, которые понадобятся сотруднику для успешного выполнения задач на данной должности и разработать профиль должности менеджера по продажам. Нужно выявить эти качества по каждой функции и по каждому критическому инциденту.

Чтобы специалист по продажам мог успешно продавать продукт и разрешать конфликтные ситуации с клиентами, он должен обладать определенными профессиональными и личностными качествами.

Профессиональные качества, необходимые менеджеру по продажам:

- информированность о компании и ее продукции;
- знание потребностей клиента и рынка;
- владение технологиями продаж и прочими необходимыми для работы навыками: самоорганизация, установление контакта с клиентом, умение выслушать, убедить, привести аргументы, внушить, проработать возражения; – умение готовиться к переговорам, проводить презентации и переговоры, вести документы.

Личностные качества:

- уверенность в себе;
- хорошая обучаемость;
- самостоятельность в принятии решений;
- коммуникабельность;
- стрессоустойчивость;
- энергичность;
- целеустремленность;
- самоконтроль;
- мотивация;
- гибкость;
- находчивость.

Указанные личностные характеристики позволяют рекрутеру выявить подходящую кандидатуру, а самому соискателю оценить свои возможности.

На этом этапе следует тщательно проанализировать составленный перечень профессионально важных качеств и отсеять близкие по значению качества, объединить схожие характеристики (например, эрудированность и находчивость).

Далее необходимо составить модель компетенций (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Модель компетенций для менеджера по продажам

Компетенции	Комментарии
Профессионализм	Знание технологий продаж, норм и правил, умение анализировать свою деятельность и совершенствовать рабочие технологии.

Продолжение таблицы 3.1

Компетенции	Комментарии
Ориентация на результат	Быть амбициозным и с определенными целями достижения результатов.
Предприимчивость	Гибкость ума
Ориентация на клиента	Коммуникативность и внимательность в работе
Позитивный настрой	Умение сконцентрировать энергию в хорошее русло
Коммуникация и убеждение	Четкость мысли и навыки лидера
Принятие решений	Самоорганизованность в любых ситуациях

На четвертом этапе рекомендуется составить специальный документ – карту компетенций. Это будет так называемый портрет идеального сотрудника, в котором обозначены требования к личностным и профессиональным характеристикам сотрудника.

Карта компетенций специалиста по продажам поможет руководству выявить наличие или отсутствие той или иной характеристики у кандидата. При этом, сравнивая выраженность каждого качества со значимостью этой характеристики для каждого направления, можно определить, в каком типе управления специалист по продажам будет более эффективен.

Для оценки компетенций в процессе анализа выполнения специалистом должностных обязанностей можно использовать шкалу, представленную в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Шкала оценки компетенций специалистов по продажам

Оценка	Уровень	Характеристика
1	Начальный	Сотрудник не обладает всеми необходимыми знаниями, которые ему могли бы понадобиться на рабочем месте в процессе.

Окончание таблицы 3.2

2	Минимальный	Использует компетенцию в ответ на установленные в Компании нормы и правила. Кандидат применяет компетенцию во всех типовых, знакомых рабочих ситуациях, в большинстве из них достигает цели. При возникновении новых, не типовых рабочих ситуаций эффективность использования компетенции снижается
3	Средний	Самостоятельно использует компетенцию, не нуждается в дополнительном руководстве. Уровень владения компетенцией позволяет кандидату достигать цели в большинстве не типовых, новых ситуаций и во всех базовых, типовых рабочих ситуациях
4	Профессионал	Компетенции сотрудника выше нормы. Сотрудник уверенно владеет навыками, способен решать нестандартные ситуации, помогает коллегам в трудовой деятельности

Любые изменения для сотрудников чаще всего вызывают негативные реакции, которые, как правило, могут повлиять на внедрение и осуществление проекта.

Для того чтобы проанализировать и сократить сдерживающие силы необходимо составить поле сил по К. Левину (рисунок 3.5).



Ак

Рисунок 3.5 – Поле сил К. Левина

Из рисунка 3.5 можно сделать вывод о том, что основной движущей силой, стимулирующей компанию на изменения, является потребность в совершенствовании системы найма персонала.

Среди сдерживающих сил недостаток квалифицированных специалистов и сопротивление персонала оказывают влияние на попытки изменений в системе. Это может являться следствием отсутствия информации о требованиях работы и новых обязанностей. Зная причины возникновения сопротивления, можно правильно выбрать способ преодоления данного сопротивления. Наиболее приемлемым подходом для уменьшения сопротивления в данной ситуации будет представление информации.

Далее необходимо проанализировать риски проекта. Для каждого возможного риска целесообразно разработать мероприятия для того, чтобы предупредить их наступление. Критерии оценки рисков представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка рисков проекта

Критерии	Оценка
Вероятность появления риска	Очень высокая – 0,9
	Высокая – 0,7
	Средняя – 0,5
	Низкая – 0,3
	Очень низкая – 0,1
Серьезные последствия	Очень серьезные – 0,8
	Серьезные – 0,4
	Средние – 0,2
	Незначительные – 0,1
	Очень незначительные – 0,05

Анализ требуется для того, чтобы выделить раздел, в котором будут комплексные решения по рискам проекта.

В таблице 3.4 представлена обширная оценка рисков проекта по совершенствованию системы найма специалистов по продажам на основе модели

компетенций. Необходимая работа, проделанная на любом предприятии в этой плоскости, гарантированно приведет к улучшениям эффективности.

Таблица 3.4 – Оценка рисков

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность	Серьезность	Влияние
1	Длительный период закрытия вакансии	При усовершенствованном методе найма персонала на основе компетенций увеличивается длительность времени на наем нового сотрудника на должность	0,5	0,2	0,1
2	Неточная постановка технического задания при обращении к рекрутерам	Аутсорсинговая компания может не точно выявить задачи организации и соответственно составить модель компетенций, не подходящую на должность	0,9	0,8	0,72
3	Неправильно выбрана очередность выявления компетенций	Первостепенные компетенции менеджера по продажам будут выявлены в конце процедуры найма персонала и сыграют меньшую роль при оценке кандидата	0,3	0,2	0,06

Окончание таблицы 3.4

4	Несоответствие целей модели компетенций целям фирмы	Модель компетенций не соответствует целям организации и эффективной работе менеджера по продажам	0,3	0,8	0,24
5	Постоянные затраты на формирование модели компетенций	Цели организации могут меняться, как и направление работы фирмы, соответственно в период изменения направления работы организации на должность менеджера по продажам необходимо будет составлять, или редактировать модель компетенций.	0,3	0,4	0,12

После того, как риски определены, следует заполнить карту рисков для оценки степени воздействия риска (рисунок 3.4). По рисунку 3.4 понятно, что существуют менее значимые и более значимые риски. Второй риск представляет наибольшую из всех опасность, так как он имеет более сильные последствия и вероятность наступления.

Вероятность	Последствие				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	R2
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,025	0,05	R1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	R3	R5	R4
0,1	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08

Рисунок 3.5 – Карта рисков проекта

Исключая модель компетенций при помощи аутсорсинга мы уменьшим риски так как компании зачастую ошибаются в выявлении и оценке проблемных зон.

Самый оптимизированный и ликвидный метод это – обучение специалиста по найму, который возьмет на себя цели и задачи предприятия, будет адаптироваться под запросы предприятия и нести полную ответственность в работе.

Преимущественные показатели анализа взятого предложения:

- сокращение времени на подбор персонала;
- существенное повышение объективности и эффективности процесса отбора кадров;
- сокращение срока адаптации нового сотрудника и снижение расходов на переподготовку и дополнительное обучение;
- повышение эффективности работы отдела по подбору персонала;
- повышение производительности труда за счет должного профессионализма сотрудников;
- снижение текучести кадров на предприятии;
- увеличение экономических показателей.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых рекомендаций по совершенствованию процесса найма персонала

После проведенного аудита системы найма специалистов по продажам ООО «Завод ЖБИ «Урал» и разработки проекта по ее совершенствованию путем внедрения модели компетенций необходимо рассчитать затраты по проекту.

В расчет стоимости проекта предприятия обязательно будут включены такие элементы денежных средств предприятия как, смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. Все эти мероприятия покажут ясную картину по всем требующимся затратам на предприятии и в дальнейшем на основе этих операций будут произведены различные анализы, выводы после всех расчетов будет составлен генеральный бюджет проекта. Все процессы, которые предлагаются в

ходе работы будут описаны и рассмотрены ниже для более детального ознакомления.

В таблице 3.5 представлены инвестиционные затраты проекта. Предлагается доплачивать проектной команде за выполнение этапов внедрения проекта 50 % от заработной платы.

Таблица 3.5 – Инвестиционные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, час	Расчет	Итого
1	Подготовка к совещанию	01.07.2021	2	Доплата руководитель: 300 руб. *2 =600 Страховые отчисления: 600*0,3=180	780
2	Проведение совещания	01.07.2021	3	Доплата руководитель: 300 руб. *3 =900 Доплата руководитель проекта: 75*3=225 Страховые отчисления: 1 125*0,3=338	1463
3	Создание проектной команды	01.07.2021	1	Доплата руководитель: 300 руб. *1 =300 Страховые отчисления: 300*0,3=90	390
4	Обучение проектной команды	01.08.2021- 02.08.2021	12	18 500*3=55 500	55500
5	Проведение анализа внешней среды	03.08.2021 06.08.2021	32	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *32 = 1 600 Страховые отчисления: 1 600*0,3=480	2080

Продолжение таблицы 3.5

6	Проведение анализа внутренней среды	03.08.2021 – 06.08.2021	32	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *32 = 1 600 Страховые отчисления: 1 600*0,3=480	2080
7	Проведение анализа работы менеджера по продажам	03.08.2021 – 06.08.2021	32	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *32 = 1 600 Страховые отчисления: 1 600*0,3=480	2080
8	Анализ полученных данных	07.08.2021- 09.08.2021	24	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *24 =1 800 Страховые отчисления: 1 800*0,3=540	2340
9	Проведение совещания по рекомендациям разработки модели компетенций	10.08.2021	4	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *4 =300 Страховые отчисления: 300*0,3=90	390
10	Разработка модели компетенций	10.08.2021 – 20.08.2021	80	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *80 =6 000 Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *80 =4 000 Страховые отчисления: 10 000*0,3=3 000	13000

Окончание таблицы 3.5

11	Проверка валидности проекта	21.08.2021 – 23.08.2021	24	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *24 =1 800 Страховые отчисления: 1 800*0,3=540	2340
12	Совещание на тему: необходимость документального оформления процесса найма персонала на основе модели компетенций	06.09.2021	4	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *4 =300 Страховые отчисления: 300*0,3=90	390
13	Создание регламента	06.09.2021 – 08 09.2021	24	Доплата менеджер по персоналу: 50 руб. *24 =1 200 Страховые: 1 200*0,3=180	1560
14	Запуск проекта	11 09 2021	1	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *1 =75 Страховые: 75*0,3=23	98
Итого					84491

В итоге, затраты проекта составят 84 491 рубль. Самый затратный пункт – обучение проектной команды. Следом требуется составить бюджет затрат (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

Мероприятия	07.21	08.21	09.21	Итого
Подготовка к совещанию	780			780

Окончание таблицы 3.6

Проведение совещания	1463			1463
Создание проектной команды	390			390
Обучение проектной команды		55500		55000
Проведение анализа внешней среды		2080		2080
Проведение анализа внутренней среды		2080		2080
Проведение анализа работы менеджера по продажам		2080		2080
Анализ полученных данных		2340		2340
Разработка модели компетенций		13000		13000
Проверка валидности проекта		2340		2340
Создание регламента			1560	1560
Итого	2633	81500	1560	84491

Как видно из таблицы 3.6 наиболее затратная статья инвестиционных затрат – обучение персонала модели компетенций. Далее составляется смета эксплуатационных затрат проекта (таблица 3.7)

Таблица 3.7 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, час	Расчет	Итого
1	Анализ потребности в обучении проектной команды	01.07.2021	2	Доплата руководитель проекта: 75 руб. *2 =150	195
2	Поиск и выбор способа обучения и учебного центра	01.07.2021– 02.07.2021	5	Менеджер по персоналу: 50 руб.*5=250 Страховые отчисления:75	325

Продолжение таблицы 3.7

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, час	Расчет	Итого
3	Заключение договора с учебным центром на предоставление услуг	02.07.2021- 03.07.2021	7	Руководитель проекта: $75*7=525$ Страховые отчисления: 158	683
4	Планирование методов анализа работы	02.08.2021 – 02.08.2021	8	Руководитель проекта: $75*8=600$ Менеджер по персоналу: $50*8=400$ Страховые отчисления: 300	1300
5	Тестовый режим проведения найма персонала на основе модели компетенций	24.08.2021 – 02.09.2021	80	Руководитель проекта: $75*80=6000$ Менеджер по персоналу: $50*80=4000$ Страховые отчисления: 3000	13000
6	Анализ результатов тестирования модели компетенций и внесение корректировок	03.09.2021 – 05.09.2021	16	Руководитель проекта: $75*16=1200$ Менеджер по персоналу: $50*16=800$ Страховые отчисления: 600	2600

Окончание таблицы 3.7

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоемкость, час	Расчет	Итого
7	Подписание регламента	09.09.2021	2	Доплата руководитель: 300 руб. *2 =600	780
8	Ознакомление персонала с регламентом и разъяснение возникающих вопросов	09.09.2021 – 10.09.2021	8	Руководитель проекта: 75*8=600 Страховые отчисления: 180	780
Итого					19663

В итоге имеем такие результаты, эксплуатационные траты составили 19 663 рублей. Наиболее затратным мероприятием стало тестирование системы найма на основе модели компетенций из-за своей трудоемкости и длительности.

Далее необходимо составить бюджет эксплуатационных затрат (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	07.21	08.21	09.21	Итого
Анализ потребности в обучении проектной команды	195			195
Поиск и выбор способа обучения и учебного центра		325		325
Заключение договора с учебным центром на предоставление услуг		683		683
Планирование методов анализа работы		1300		1300
Тестовый режим проведения найма персонала на основе модели компетенций		10400	2600	13000

Окончание таблицы 3.8

Анализ результатов тестирования модели компетенций и внесение корректировок			2600	2600
Подписание регламента			780	780
Ознакомление персонала с регламентом и разъяснение возникающих вопросов			780	780
Итого:	195	12708	5980	19663

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является август 2021 года, так как на этот период выпадают издержки на тестовое проведение процесса найма менеджера по продажам на основе модели компетенций. Процесс будет достаточно тяжелым так как реализация начинается с нуля, при этом все этапы должны проводиться крайне щепетильно. В таблице 3.9 представлен генеральный бюджет проекта.

Таблица 3.9 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль	2633	195	2828
Август	79420	12708	92128
Сентябрь	1560	5980	7540
Итого	84491	19663	104154

Из таблицы 3.9 можно сделать вывод о том, что инвестиционные затраты превышают эксплуатационных затрат. Объясняется это затратами на обучение проектной команды. Всего на проект предполагается потратить 104 154 рубля.

Краткое пояснение раздела: в главе выпускной квалификационной работы был проведен аудит системы найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал»». Здесь было выявлено, что проблемой подбора специалистов по продажам является отсутствие формулировки точных требований к потенциальным работникам. Анализ работы менеджеров по продажам проводится специалистом достаточно поверхностно. Необходимые компетенции специалиста по продажам не отражают полного портрета идеального менеджера по продажам. Для совершенствования системы найма персонала необходима разработка модели компетенций.

Далее был разработан проект совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Завод ЖБИ «Урал» на основе модели компетенций.

В ходе анализа было выявлено, что внедрение модели компетенций позволит сократить текучесть кадров в ООО «Завод ЖБИ «Урал», упростить процедуру найма персонала и повысить эффективность работы сотрудников.

Следствием этих изменений выступит увеличение прибыли компании.

Бизнес-процесс найма специалистов по продажам на основе модели компетенций предполагает установление профиля требований к идеальному кандидату на основании модели компетенций. На основании требований к кандидату, основанных на модели компетенций, разрабатывается технология проведения собеседования. В нее включены такие инструменты как case интервью; деловые игры и собеседование с открытыми вопросами.

В заключительном пункте был представлен расчет затрат по проекту совершенствования системы найма специалистов по продажам ООО «Завод ЖБИ «Урал» на основе модели компетенций. Инвестиционные затраты по проекту составили 84 491 рубль, эксплуатационные затраты – 19 663 рубля.

Вывод по третьему разделу: как показало проведенное исследование, с практической точки зрения актуальность работы весьма значительна. В настоящее время в системе подбора, отбора и найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» обнаружены следующие проблемы:

1. Отсутствие карты компетенции для каждой вакантной должности, имеющей принципиальное значение для организации и квалификационной карты для должностей, которые не являются столь ключевыми.

2. Слабое использование новых современных технологий для поиска необходимых кадров, например, Интернет-технологий.

Данные недостатки требуют срочного разрешения.

В связи с чем, в дипломной работе с целью устранения выявленных упущений были разработаны рекомендации по совершенствованию системы найма персонала на предприятии, призванные осуществлять указанные функции менеджмента в области управления персоналом более эффективно.

Проведенные расчеты показывают экономическую целесообразность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы найма персонала на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены такие теоретические вопросы как: принципы оценки кандидатов и принципы эффективной системы отбора, методы и стратегии отбора персонала, классификация собеседований и методы оценки собеседований. Изучение данных вопросов позволили определить методику выполнения практической части работы.

В ходе работы был проведен анализ экономических показателей, SWOT-анализ для ООО «Завод ЖБИ «Урал», также кадровый аудит организации. Для проведения кадрового аудита. В ходе проведения данных анализов были выявлены следующие аспекты. Сильными сторонами организации являются ассортимент и качество реализуемых товаров, стандартизация бизнес-процессов логистики и продаж. Слабыми сторонами организации является высокий процент текучести персонала, неэффективность применяемых технологий в система отбора кадров.

При анализе существующей системы найма персонала было выявлено, что система не отвечает требованиям эффективности, требует внедрения новых инструментов и технологий, которые будут соответствовать принципам научности, комплексности и обоснованности. Такие критерии, как выполнение плана кадровой политики, коэффициент устойчивости ниже среднего. Технологии, которые применяются для найма персонала, не всегда дают качественный результат, так как они не ликвидны.

В третьей главе работы были предложены мероприятия по повышению эффективности системы найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал». В качестве новых технологий предлагается разработать и внедрить модель компетенций для процесса найма; для всех групп сотрудников рекомендовано проводить интервью по компетенциям и личностное тестирование. В качестве теоретического обоснования предложенных мероприятий и проекта были проанализированы движущие и сдерживающие силы, разработаны предложения для минимизации рисков проекта. Мероприятия представлены и затрагивают несколько этапов:

подготовительный этап, организация работы по проекту, разработка проекта, этап реализации и оценки эффективности предлагаемых технологий.

Бюджет проекта представлен с помощью инвестиционной и эксплуатационной смет и бюджетов по мероприятиям. Общая сумма затрат мероприятий составляет 54600 рублей. Данная сумма включает в себя обучение менеджеров по найму новым технологиям, затраты по учету рабочего времени сотрудников (рабочее время, которое они уделяют проекту, а не прямым обязанностям), а также канцелярия и прочее. Данный бюджет рассчитан на год в соответствии со сроками реализации проекта.

Для обоснования экономического эффекта от предложенных мероприятий была рассмотрена экономия затрат предприятия за счет снижения текучести и доходность за счет увеличения товарооборота. Качественный отбор персонала позволяет принять компетентных сотрудников, которые позволяют организации выйти на показатели до кризисного периода. Общая текучесть и качество персонала повышено, рентабельность проекта 51%.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы: повышение эффективности системы найма персонала ООО «Завод ЖБИ «Урал» была достигнута.

Практическая значимость данной работы представлена в виде проекта мероприятий в системе найма. Новые технологии и система оценки при найме производственного персонала учитывает специфику должности и отрасль деятельности организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баженова, Е. В. Как оценить работника за одну встречу / Е. В. Баженова – Москва: АСТ Сова ВКТ, 2009. – 192 с.
2. Валинуров, И.К Рекрутинг на 100%: искусство привлекать лучших / И. Валинуров - Феникс, 2014. – 128 с.
3. Воронцова, И. П. Организационное поведение УМКД – СФУ / И.П. Воронцова, А.И. Наумов, О.Н. Шилина, М.И. Элияшева, 2008 – [//http://library.krasu.ru/phporac](http://library.krasu.ru/phporac)
4. Воронцова, И. П. Теория организации: учебно-методическое пособие / И. П. Воронцова – Красноярск: СФУ, доступ в сети СФУ, 2012 - 25с.
5. Воронцова, И.П. Теория организации и организационное проектирование / И. П. Воронцова - Красноярск: СФУ, 2013 – 68 с.
6. Гладкий, А. А. Поиск персонала с помощью компьютера. Как сэкономить на кадровом агентстве / А. А. Гладкий – LitRes, 2013. – 3206 с.
7. Глик, Д. И. Подбор торгового персонала / Д. И. Глик – Альфа-Пресс, 2007. – 216 с.
8. Гордеева, Т. Как найти и оценить кандидата? Простые решения для непрофессионалов / Т. Гордеева, Р. Масленников. – ЛитРес, 2015. – 70 с.
9. Журнал «О персонале.ру», 2013.
10. Зайцева. Т.В. Система управления человеческими ресурсами / Т.В. Зайцева. – Москва: МГУ, 2012. – 25 с.
11. Зимняя, И. А. Единая социально-профессиональная компетентность выпускника университета: понятие, подходы к формированию и оценке / И. А. Зимняя. – Москва, 2008. – 54с.
12. Иванов, А. «Рекрутинг. Как это делается в России» / А. Иванов – Феникс, 2006. –176 с.

13. Иванова, С. 50 советов по рекрутингу / С. Иванова – Москва: Альпина Паблишер, 2014. – 256 с.
14. Иванова, С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова – Альпина Паблишер, 2015. – 213 с.
15. Иванова, С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова – Альпина Паблишер, 2013. – 174с.
16. Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер, – Гуманитарный центр, 2011. – 180с.
17. Казанцева, А. Эффективный подбор персонала. Практическое руководство для начинающих / А. Казанцева – Москва: Издательские решения, 2015. – 80 с.
18. Карташов, С.А. Рекрутинг. Найм персонала: учебное пособие для Вузов / С. А. Карташов; под ред. Ю. Г. Одегова; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – Изд. 2-е. – Москва: Экзамен, 2003. - 320с.
19. Крупина, Е. 101 совет менеджеру по подбору персонала / Е. Крупина – Москва: Альпина Паблишер, 2013. – 80 с.
20. Латуха. М.О. Сравнительный анализ политики найма, продвижения и увольнения персонала в европейских странах и в России / М.О Латуха, – Санкт Петербург: Вестник, 2003. – 31 с.
21. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80
22. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
23. Массовый найм сотрудников: новые технологии и опыт ритейлеров – <https://www.retail.ru/articles>
24. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2015. – 344 с.

25. Найм сотрудников на удаленке: больше свободы и меньше стресса – <https://yandex.ru/turbo/hr-elearning.ru/s/naym-sotrudnikov-na-udalenske-distancionnyi-rekruting/>
26. Никишина, А.Л. Оценка эффективности HR-службы как одна из своевременных персонал – технологий менеджмента. Экономика и бизнес. / А.Л. Никишина, К.К. Каверина // Взгляд молодых. – 2013. № 1. – С. 403.
27. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
28. Особенности подбора торгового персонала – <https://hrtime.ru/material/osobennosti-podbora-torgovogo-personala-1665/>
29. Папкова, Л. Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента / Папкова Л. Л., 2013. –200 с.
30. Парахина, В.Н. Теория организации: учебное пособие по специальности / В.Н. Парахина, Е.Ю. Шацкая, – 6 – е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2014. – 360 с.
31. Парахина. В.Н. «Государственное и муниципальное управление» / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – 4-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2014. – 296 с.
32. Пластун, В.С. Исследование систем управления: учебное пособие / В.С. Пластун. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2011. – 78 с.
33. Полякова, Л.С. Социально-психологические аспекты организационно-управленческой деятельности / Л.С. Полякова, Г.В. Пинигина // Социально-психологические аспекты организационно-управленческой деятельности, – 2012. – С 76.
34. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М: РИА «Стандарты и качество», 2013. – 408 с.
35. Самоукина, Н. Настольная книга директора по персоналу / Н. Самоукина – Москва: Феникс, 2013. – 336с.

36. Сапрыкина. Е.Е. Национальные особенности систем управления персоналом /Е.Г. Зиновьева, Е.Е. Сапрыкина // Национальные особенности систем управления персоналом – 2013. – С 64.
37. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала / А. С. Слепцова – Москва: Феникс, 2012. – 440с.
38. Спенсер. С. М. и Компетенция в работе: модели высокой производительности / С.М. Спенсер – https://kitcentr.ucoz.com/_fr/0/8535052.pdf
39. Тарасов, В. Управленческая элита. Как мы ее отбираем и готовим / В. Тарасов – Москва: Хорошая книга, 2010. – 498с.
40. Технологии подбора торгового персонала: за и против – <https://bookree.org/reader?file=1342654>
41. Технология найма персонала по 7 шагам – <https://blog.oy-li.ru/tehnologii-naima-personala/>
42. Трудовой кодекс Российской Федерации – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/