

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001262

Гречихиной Инны Олеговны

Научный руководитель
К.э.н., доцент Перцев В.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КОЛЛЕКТИВА В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Место и роль подбора и расстановки персонала в системе управления предприятием.....	6
1.2. Подходы к подбору и расстановки персонала в организации.....	14
1.3. Методы оценки эффективности подбора и расстановки персонала в организации	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТОРГОВО-СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ».....	19
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Торгово-сервисная компания»	36
2.2. Анализ системы управления персонала ООО «Торгово-сервисная компания»	41
2.3. Оценка системы подбора и расстановки персонала организация в ООО «Торгово-сервисная компания».....	47
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТОРГОВО-СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ».....	56
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала ООО «Торгово-сервисная компания».....	56
3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	Error! Bookmark not defined.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Актуальность исследования заключается в том, что подбор и расстановка трудящихся – важный шаг в формировании бизнеса, так как сохранение и развитие трудящихся с учетом интересов организации имеют решающее значение для успешного управления коллективом.

В современном быстроменяющемся динамичном мире необходимо меняться и двигаться вперед непрерывно просто для того, чтобы выжить.

Уже мало просто обладать знаниями и умениями, ими надо уметь грамотно пользоваться, чтобы они могли принести максимальную выгоду. Приспосабливаясь к изменениям и подвергаясь влиянию внешней среды современным организациям необходимо быть способными формировать потенциал, который будет помогать не только своевременно и адекватно реагировать на воздействия изменяющейся внешней среды, но и даст возможность самой организации изменять окружающую среду, эффективно управлять развитием и функционированием различных подсистем и элементов организации.

На современном высоко конкурентном рынке основные преимущества получают компании, в которых работают самые профессиональные, результативные и инициативные сотрудники. Именно поэтому качественное комплектование кадров и постоянный контроль соответствия состава коллектива потребностям организации является важнейшим направлением деятельности для руководства. При этом решающую роль в современной высоко конкурентной экономической среде играет то, каков профессиональный уровень персонала и на своем ли месте оказался каждый из трудящихся. Заполучить хорошего работника, найти ему место в команде, на котором он мог бы максимально проявить все свои знания, навыки и способности – означает для организации получить

значительное преимущество перед конкурентами, а значит, возможность наращивать прибыль, привлекать больше клиентов, завоевывать большие рыночные доли и иметь возможность быстрее развиваться.

Поэтому функции подбора и расстановки кадров на предприятии считаются одними из наиболее важных в современных условиях. Особенностью подбора трудящихся в отличие от отбора является то, что когда осуществляется подбор коллектива его знания, умения, навыки, способности и личностные качества сопоставляются с требованиями должности, в то время как при проведении отбора кандидатов их характеристики сопоставляют друг и другом, с целью выбора наиболее высоких.

Степень научной разработанности. Вопрос подбора и расстановки коллектива в современной теории и практике управления коллективом интересует многих ученых. Р. Д. Гудгард исследует развитие представлений и технологий в области подбора коллектива, М. Корсаков, А. Стороженко анализируют опрос об эффективности технологий подбора коллектива в организации, М. Б. Курбатова, М. И. Могера рассматривают современные технологии использования рабочей силы на предприятии, А. Я. Кибанов рассматривает конкретные методы подбора и расстановки персонала на предприятии. Подбор и расстановка коллектива – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам.

Объект исследования – подбор и расстановка кадров в ООО «ТСК».

Предмет исследования – технология подбора и расстановки кадров на предприятии.

Цель дипломного проекта - провести анализ эффективности существующей системы подбора и расстановки кадров, выявить проблемы современной технологии использования рабочей силы на предприятии ООО «ТСК» и на основе этого разработать мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки в данной организации.

Задачи дипломного проекта:

- рассмотреть место и роль системы подбора и расстановки кадров в организации;
- определить подходы к организации системы подбора и расстановки кадров;
- изучить методы оценки эффективности системы подбора и расстановки кадров;
- дать организационно-экономическая характеристика ООО «ТСК»;
- проанализировать систему управления коллективом ООО «ТСК»;
- оценить систему подбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров в ООО «ТСК»;
- дать обоснование эффективности разработанных мероприятий.

При написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению коллективом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам совершенствованию процесса подбора и расстановки коллектива.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента, таких как Абрютин М.С., Гончаров В.И., Страуссмен Дж, Афонечкин А. И, Балабанов И.Т, Белых Л.П. и мн.др.

Информационная база – Устав, бухгалтерско-финансовая годовая отчетность ООО «ТСК» за 2014-2016гг., кадровые и первичные документы.

Методологической основой дипломного проекта являются общенаучные методы: анализ, синтез, методы сравнительного анализа, статистические данные.

Структура дипломного проекта. Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КОЛЛЕКТИВА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Место и роль подбора и расстановки коллектива в системе управления предприятием

Подбор кадров является исходным, а потому одним из наиболее важных этапов процесса управления коллективом, во многом зависящего от того, кто был подобран для работы в организации. Подбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации. В современной литературе по управлению коллективом встречаются разные определения подбора коллектива. Рассмотрим основные из них (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Трактовки современными авторами понятия «подбор»

Автор	Понятие
Бухалков М.К. [2]	подбор есть первичная «субстанция» процедуры найма
Шекшня С.В. [34]	привлечение работников через систему объявлений, иными словами поиск их на рынке рабочей силы для образования предварительной совокупности кандидатов
Ю. Одегов [27]	создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора – у этих же авторов называется «набор», или «recruitment»
Шапиро С.А. [35]	Подбор коллектива – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей
В.Б. Бовыкин [3]	метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию
М. Б. Курбатова [20]	определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия конкретной работе
В.В. Травин [29]	установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор коллектива может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации

В целом, проанализировав данные определения можно сказать, что все авторы сходятся в том, что подбор коллектива – это поиск трудящийсяа, подходящего для выполнения определенной работы.

Подбор коллектива является одной из наиболее значимых функций управления коллектива. Подбор коллектива осуществляется с целью комплектования штата трудящихся людьми, деловые, профессиональные, морально-психологические качества, которых соответствуют требованиям существующих на предприятии должностей и будут способствовать достижению целей, поставленных руководством организации.

Возможны два основных варианта подбора, который осуществляется в связи с требованиями предприятия, для выдвижения трудящихся на руководящие позиции из претендентов в самой организации и вне ее: это первичный и вторичный подбор [7].

Первичный подбор основан на закрытии вакантных позиций в организации через свободный найм трудящихся.

Вторичный подбор - основан на формировании кадрового резерва, заключается в подборе на свободную позицию трудящихся, уже работающего в коллективе. Этот способ подбора коллектива требует проведения оценки качеств уже работающих трудящихся с целью соотнесения их с требованиями должности .

Подбор коллектива представляет собой единый комплекс мероприятий, который поддерживается организационным, научно-методическим, кадровым, программным и материально-техническим обеспечением. Общая методология подбора обоснована научно-методическим обеспечением этого процесса. Здесь описываются методы и критерии, научные принципы, применяемый математический аппарат [7].

Организационным обеспечением является комплекс мероприятий, которые проводятся одновременно или последовательно на разных стадиях работы. Они направлены на сокращение сроков и повышение качества подбора коллектива.

Кадровое обеспечение сводится к привлечению необходимых специалистов для проведения различных этапов подбора коллектива: - руководителей высшего звена - руководителей соответствующих подразделений предприятия, - психологов, - экономистов - юристов, - других узких специалистов - внешних приглашенных экспертов.

Подбор новых трудящихся должен проводиться с предельным вниманием и ответственностью, поскольку трудящихся, допущенные при выборе нового человека на выполнение функций, предусмотренных должностью, будут дорого стоить предприятию.

В процессе подбора трудящихся компании, осуществляющие его, должны особое внимание обратить на поиск перспективных кадров на данные должности, которые впоследствии могут стать «золотым фондом» организации [7].

Именно тщательный поиск и отбор кандидатов, их всесторонняя оценка позволят гарантировать успешное решение проблемы пополнения штата подходящими трудящимися.

При подборе коллектива трудящийся его осуществляющие организуют поиск кандидата, идентификацию требований различных должностей, видов деятельности, требований коллектива организации, ее корпоративной культуры и целей, кадровой политики с известными возможностями, способностями, знаниями, навыками, профессиональным опытом и личными качествами человека.

Процедура подбора трудящихся на вакантные должности включает ряд последовательно осуществляемых блоков. Каждый блок имеет собственную цель, методы, схему действий, конкретного исполнителя, инструменты.

Общий контроль и ответственность за качество исполнения процедуры подбора возлагается на лицо или службу, выполняющее на предприятии функции управления коллективом [10].

В качестве основных блоков процедуры подбора трудящихся можно выделить следующие: оценка особенностей и требований должности, на

которую производится подбор; разработка комплекса требований к кандидату на должность; объявление конкурса на замещение должности, поиск кандидатов; отбор кандидатов; принятие решения о найме .

Для каждого этапа подбора коллектива выделяют свой набор методов. На этапе оценки требований должности производится анализ должностных инструкций и других регламентирующих документов, а также пожеланий руководства к качествам, умениям, способностям и знаниям предполагаемого трудящихся.

Производится сбор и обобщение данных. Основными исполнителями данного этапа являются руководители конкретных подразделений, они представляют трудящихся, производящим отбор, информацию о вакансиях и своих пожеланиях. Лица, занимающиеся подбором, сверяют полученные от руководителей данные с имеющимися на предприятии регламентирующими документами.

На этом этапе перед трудящихся ведущими подбор коллектива стоит задача проанализировать данные и составить обобщенное представление требований к должности, на которую необходимо подобрать человека [12].

В этих требованиях необходимо учесть все мелочи, описанные в самых разных документах компании, а также непосредственные цели и задачи, которые выполняет компания на данном этапе, особенности кадровой политики, особенности трудового коллектива и сложившиеся в нем отношения. Все это необходимо детализировать и описать в требованиях к должности.

На втором этапе производится на основе сформулированных требований должности разработка комплекса требований к кандидату.

В этом процессе участвуют, как правило, разные службы компании. Данный комплекс должен включать полный набор различных профессиональных, медицинских и психологических требований к трудящихся.

На основе анализа должностной инструкции и других регламентирующих документов, характера работы, особенностей вознаграждения и условий труда, а также проведя предварительно анализ рынка труда по данной должности, определяет перечень желательных морально-психологических, личностных и профессионально-деловых качеств кандидата и формулирует требования к кандидату [12].

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест работников и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе.

В практической деятельности часто используют упрощенные модели рабочего места. Вместе с тем для качественного подбора персонала используют полные модели.

Один из вариантов модели разработан проф. А.П. Егоршиным и включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

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

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

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса трудящихся.

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

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

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

Определяются на основе государственных стандартов. Исходя из моделей рабочих мест, решение проблемы подбора коллектива включает следующие этапы: – разработку концепции модели рабочего места

коллектива, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов; – разработку типовых моделей рабочих мест по должностям коллектива; – методику комплексной оценки коллектива на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов; – технологию работы с неработающим или высвобождаемым коллективом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности; – технологию работы с коллективом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров) [14].

После составления полного перечня требований к кандидату на должность целесообразно выделить «минимальные» требования, без соответствия которым человек не может претендовать на данную должность. Как правило, в перечень «минимальных» требований обязательно включают квалификационные требования (образование, опыт).

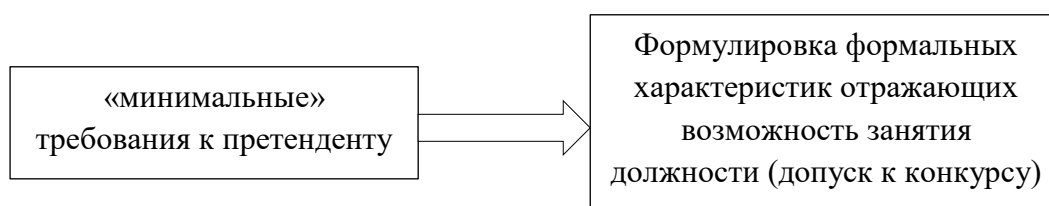


Рис. 1.1 – Минимальные требования к претенденту на вакантное место

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность, поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции.

Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела по работе с персоналом) [14].

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее

время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать трудящийся для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» трудящийся, занимающий эту должность [15].

Полный перечень качеств, необходимых трудящимся для эффективной работы в данной должности, содержится в профессиограмме – описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту.

Включает в себя описание производственно–технических, социально–экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку.

Далее начинаются работы следующего этапа: поиска кандидатов.

Расстановка коллектива в организации – одна из наиболее важных функций управления коллективом, поскольку правильное определение места трудящихся в коллективе позволяет увеличить его отдачу, производительность труда, приверженность компании, а иногда и улучшить работу всего коллектива, за счет включения в действие моральных мотивационных факторов.

В понятие расстановка коллектива включается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой .

Расстановка коллектива на предприятии, как правило, осуществляется для достижения следующих целей [16]:

1. Формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений.

2. Создание условий для профессионального роста каждого работника.

Правильно осуществленная расстановка коллектива обеспечивает слаженную работу коллектива, выполнение им поставленных задач, учитывающих объем, сложность и характер выполняемых работ.

Таким образом, при правильной расстановке коллектива соблюдаются следующие условия: работники служб и подразделений компании загружены полностью и равномерно; коллектив используется в соответствии с его профессией и квалификацией (каждый работник ясно представляет, что должен делать, и хорошо знает, как должен это делать); обеспечена взаимозаменяемость работников, путем овладения смежными профессиями; каждый трудящийся несет полную ответственность за выполненную работу, точно учитываются количественные и качественные результаты; работа, закрепляемая за трудящихся, полностью соответствует уровню их знаний и навыков.

1.2. Подходы к подбору и расстановки коллектива в организации

Удовлетворение потребности в коллективе осуществляется за счет внутренних и внешних источников (табл. 1.2). К числу внутренних источников относятся перераспределение заданий, перемещения работников, совмещение должностей и дополнительная (сверхурочная) работа.

Внешний набор предполагает лизинг коллектива и найм новых работников.

Методы поиска используются активные и пассивные [16].

Источники привлечения коллектива

Название источника	Недостатки	Достоинства
Внешние	Высокие расходы на поиск необходимость длительной адаптации; риск вследствие неизвестности сотрудника; плохое знание организации; возможность конфликтов между новичками и сторожилами.	Легкость и широкие возможности выбора; появление новых идей; снижение общей потребности в кадрах небольшие затраты на обучение; отсутствие у новичков контактов внутри организации.
Внутренние	Ограниченные выбор кандидатур; необходимость дополнительных затрат на обучение; рост внутренней конкуренции; сохранение общей потребности в рабочей силе; возможность продвижения «нужных» людей.	Возможность планировать процесс; легкая адаптация в следствии широкого знания организации; ослабление текучести кадров; возможность сохранения прежнего уровня оплаты труда.

Активные методы чаще всего используют в случаях, если спрос на рабочую силу на рынке труда превышает предложение. Тогда необходима вербовка коллектива, то есть налаживание контактов с такими людьми, которые представляют для нее интерес в качестве будущих трудящихся, однако сами не вышли на организацию с предложением себя на вакантную должность.

Такую вербовку чаще всего проводят в специализированных учебных заведениях, чтобы опередить конкурентов и предложить работу наиболее способным студентам, студентам у которых высокий потенциал и отсутствуют стереотипы, сформированные на предыдущих местах работы. Конечно, у таких кандидатов мало практического опыта и многому их нужно научить, но и запросы по оплате труда и других поощрениях у них также не велики.

Кроме того, с таким кандидатом можно заключить долгосрочный выгодный для компании контракт, который позволит «вырастить» специалиста и пользоваться результатами его труда в течение долгого времени после найма[17].

На рисунке 1.2 представлены методы привлечения коллектива.

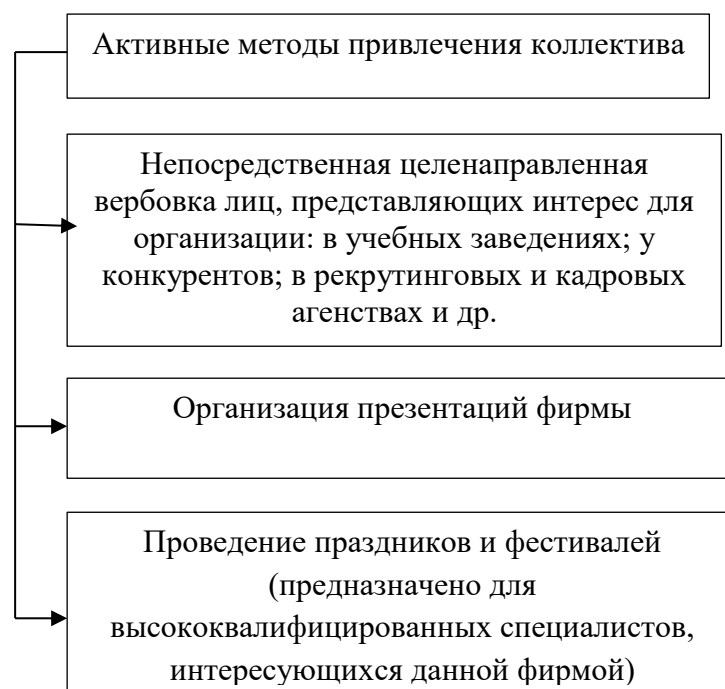


Рис.1.2 - Активные методы привлечения коллектива

Пассивный метод покрытия потребности в коллективе сводится к информации о наличии вакантных мест через публикации в средствах массовой информации и специальных изданиях.

К пассивным путям покрытия потребности в коллективе относят [21]:

1) сообщение о своих вакантных местах через рекламные объявления на специальных стендах и щитах, объявления в средствах массовой информации, специальных изданиях, Интернете и др.

Пассивным методом набора кадров является и ожидание претендентов после проведения рекламной компании, а также случайных претендентов, самостоятельно обращающихся по поводу работы. Случайные претенденты – это резерв, которым нельзя пренебрегать, они ведут осознанный поиск работы, имеют некоторое представление о деятельности Вашей организации и вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней. В организациях, как правило, создается банк данных о таких кандидатах.

Также вербовку часто используют, переманивая трудящихся у конкурентов. Если вакансия долго не закрывается, а в конкурирующей компании есть подходящий специалист, то трудящихся, занимающиеся подбором коллектива, предлагают ему такие условия, ради которых он готов сменить работу.

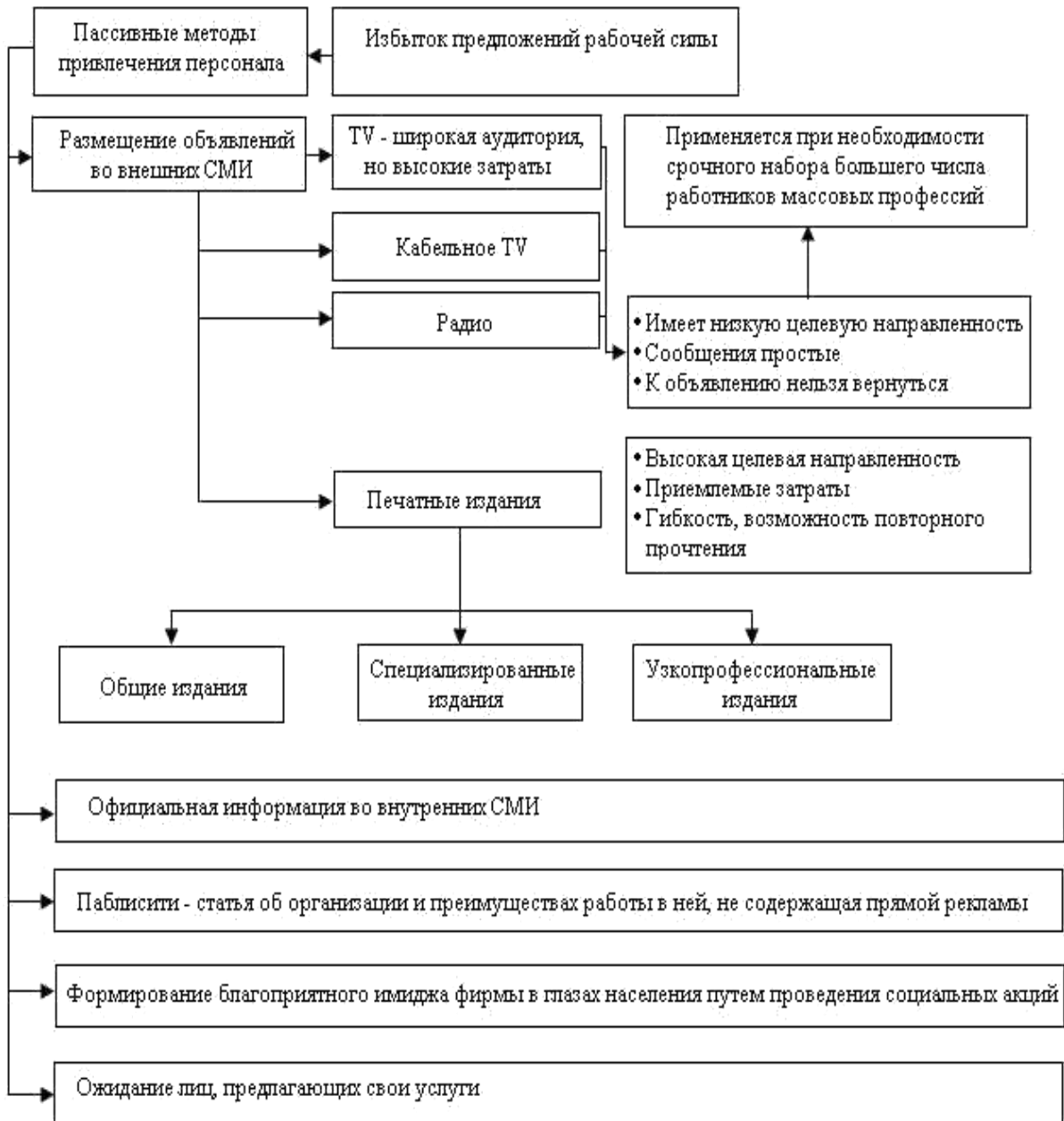


Рис.1.3 - Пассивные методы привлечения коллектива

Более дешевым вариантом поиска подходящего для данной должности трудящихся является использование личных связей уже

работающего коллектива. Неплохим методом вербовки коллектива является также организация презентаций и участие в ярмарках вакансий .

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Особую проблему представляют ситуации, когда необходимо подобрать высококвалифицированного специалиста, специалиста узкой специальности, либо специалиста дефицитной специальности. Для этого приходится применять особые методы привлечения.

Если же предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос, то можно прибегать и к пассивным методам привлечения коллектива, которые значительно дешевле и менее трудозатратны для организации [22].

Один из наиболее распространенных пассивных методов - размещение объявлений с информацией о вакансии и требованиях к кандидатам в СМИ. Объявления должны быть такими, чтобы формировать положительный имидж организации, кроме того они должны быть броскими, краткими, интересными, грамотно составленными, правдивыми относительно требований к кандидатам и условий работы и оплаты .

Так же иногда организации используют метод пассивного ожидания людей, случайно нашедших их компанию, чтобы предложить свою кандидатуру в качестве кандидата на вакантную должность. Но этот метод можно назвать наименее эффективным, особенно в тех случаях, когда вакансия должна быть закрыта в самые короткие сроки, а так бывает почти всегда.

Этап поиска продолжается до тех пор, пока не будет набрано достаточное количество резюме кандидатов, либо не будет найден один единственный идеальный, которого искала организация и которому «нет равных» и он согласится работать на данной должности [8].

Если кандидат на закрытие вакансии не единственный, то необходимо организовать этап оценки и отбора кандидатов из претендентов на вакантную должность. Для отбора кандидатов использую различные методы,

наиболее традиционными из них являются: анализ биографических данных (анкет, резюме); интервью и собеседования; тестирование (психологическое и профессиональное); центры оценки; проверка рекомендаций.

После того как данные о кандидате собраны осуществляется их сопоставление. Для этого используют различные методы: составление матриц, составление списков характеристик, экспертные оценки и т.д.

Когда идеальный для данной должности кандидат из участников конкурсного отбора выбран, с ним заключается трудовой договор и издается приказ о начале его испытательного срока.

После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его задействование, являющееся элементом процесса расстановки кадров. Поэтому необходимо исследовать специфику расстановки коллектива.

Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор коллектива в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

1.3. Методы оценки эффективности подбора и расстановки коллектива в организации

Подбор и расстановка кадров – это одни из тех основных китов, на которых держится любое успешное предприятие или фирма в любой стране. Однако подход к осуществлению этих функций различается не только в зависимости от региона, но даже и от предприятия к предприятию. Подбор и расстановка кадров - непростая задача. Вся система подбора и расстановки подчиняется, сформировавшимся за многолетний опыт работы, правилам

неважно в рамках страны или отдельного предприятия. Они базируются на различных показателях, характеризующих коллектив трудящихся.

Поскольку подбор и расстановка кадров регулируется внешними обстоятельствами, внутрикорпоративными предписаниями и общими положениями кадровой политики, как на предприятии, так и в стране, на его состояние влияют многие параметры, в том числе и государственной политики [8].

Отбор коллектива представляет собой 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 [16].

Методы оценки персонала, используемые при отборе в организацию по признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время отбора» классифицируются на три группы: бесконтактные, полуконтактные и контактные.

1. Бесконтактные методы оценки.

Традиционным является стремление работодателя установить пригодность будущего работника. Пригодность отражается, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом.

В рамках следования философии и принципам отбора, в зависимости от статуса вакантной должности на предприятии помимо профессионализма стараются оценить три вида поведения кандидата: выразительность поведения (мимика, жестикуляция, манера разговора); рабочее поведение (организаторские способности, умение вести переговоры, способность к

руководству); социальное поведение (коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться).

Для осуществления этой процедуры используется ступенчатая система отбора с применением на каждой из них различных методов. Предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них.

Основные методы оценки претендентов на вакантную должность представлены на рисунке 1.4.

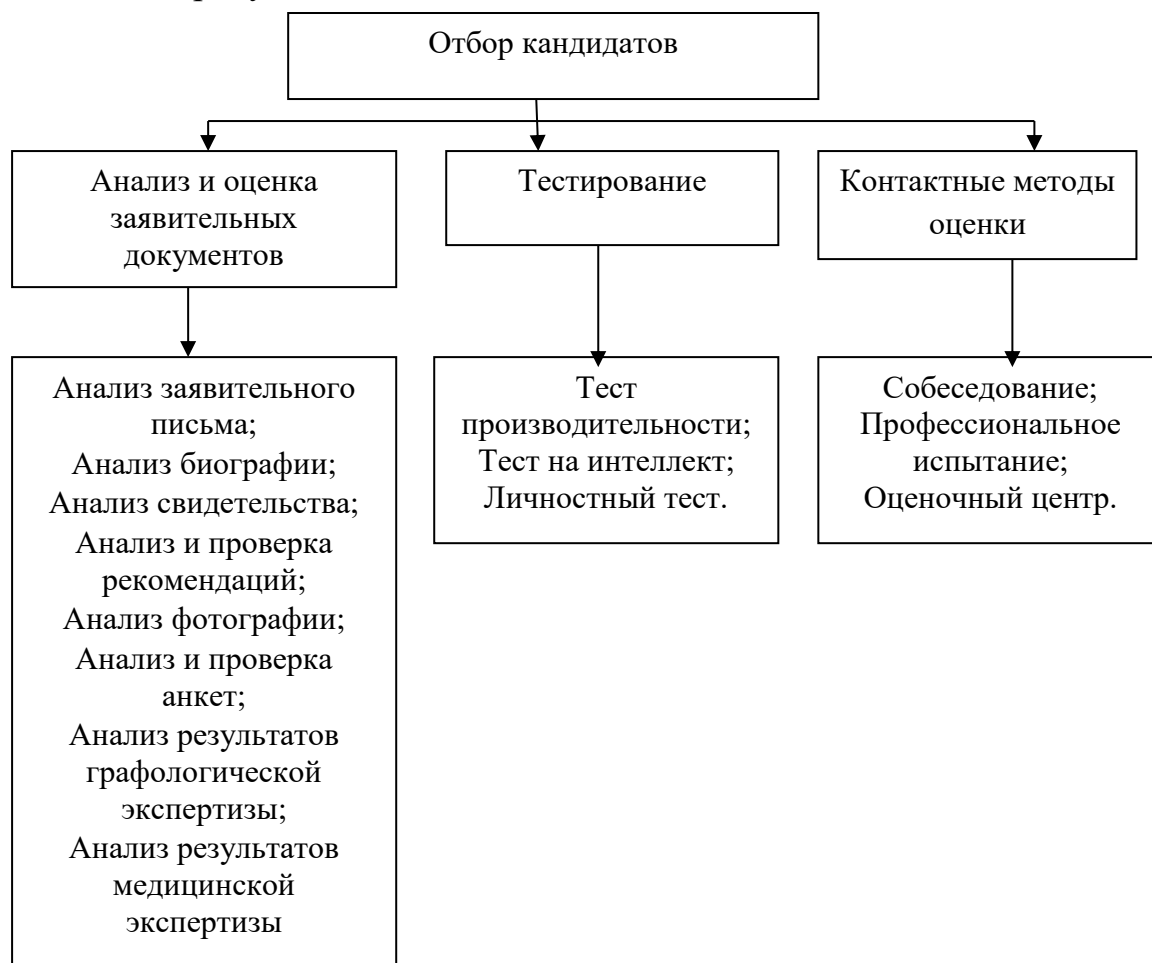


Рис. 1.4. Методы оценки претендентов при найме

Как видно из рисунка 1.4 предварительное знакомство с кандидатами работодатель осуществляет чаще всего заочно – изучая присланные ими заявительные документы.

Необходимый анализ каждого из кандидатов дает возможность сформировать мнение у руководителя о кандидате на ту или иную

должность, а также установить нужное общение с ним, и соответственно сэкономить время работникам отдела коллектива, особенно если в организации огромный поток кандидатов, желающих получить рабочее место [28].

Первым документом, свидетельствующим о намерении заявителя стать трудящимся данного предприятия, получив в нем искомое место работы, является письменное заявление о приеме.

В заявлении кандидата есть возможность сообщить о своих особенных желаниях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить стремление получить работу именно в этой фирме, изложить интересы по отношению к предполагаемой должности.

Для анализа заявления каждое предприятие формирует и использует определенную систему оценочных критериев.

В большинстве случаев при анализе заявления на предприятии обращается внимание на четыре основных момента: внешний вид, или оформление; содержание; точность; стиль.

Следующим методом оценки является биография. Обычной считается автобиография, оформленная на шаблонном листе белоснежной бумаги. Прослежена связь между сдвигом цветовой палитры листа, его необычными объемами и качеством бумаги с или неопрятностью и пренебрежительностью кандидата, или с наличием либо предрасположенностью к эффектомании.

На ряде предприятий возможны машинописный или рукописный вариант биографии, на других от претендента требуют рукописный вариант – не менее 15 строк – для проведения графологической экспертизы. Иные предприятия отклоняют рукописный вариант, полагая, что получаемые из него познания и их связь с предполагаемой для выполнения работой спорны, а информационный вклад относительно мал; другие считают необходимым рукописный вариант биографии только для должностей более высоких иерархических уровней [28].

Резюме является формой представления профессиональных и личностных данных. Роль резюме для нового работника может быть как положительной, так и отрицательной.

Позитивность, во-первых, в том, что претендент на должность может сформировать свой портрет-резюме, характеризующий его как кандидата для той позиции, на которую он рассчитывает.

Во-вторых, составленное в соответствии с необходимыми принципами и не похожее ни на одно из присланных, резюме может заинтересовать потенциального работодателя, что повысит шанс кандидата быть принятым на работу.

В-третьих, грамотно составленное резюме даже в условиях жесткой конкуренции обращает на себя внимание эксперта, а это обеспечивает кандидату возможность быть приглашенным на собеседование в организацию.

Отрицательная сторона резюме заключается в том, собственно нередко кандидат не осознает необходимости в том, что содержание резюме было вместительным и выигрышным, надобности структурировать информацию, чтоб работодателю были видны цели кандидата и его очевидное отношение месту работы.

Также как показано на рисунке 5 к анализу и оценке заявленных документов относят: анализ свидетельств; анализ и проверка рекомендаций; анализ фотографии; анализ и проверка анкет; анализ результатов графологической экспертизы и анализ результатов медицинской экспертизы.

2. Тестирование в оценке кандидатов при найме.

Тестирование кандидатов относят к психологическим «полуконтактным» методам отбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента носит формальный характер, и результат отбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков [21].

Достоинства тестирования:

- способность выявить те или иные реакции личности;
- способность измерить реакцию претендента в «стандартных условиях» и «объективно»;
- возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых.

При найме выделяют три основные ситуации, в которых применяется психологическое тестирование:

- имеется несколько вакансий, но только один кандидат, может занять ту должность, которой он подходит;
- количество вакантных мест и число претендентов одинаковы; необходимо добиться оптимального распределения;
- свободна только одна вакансия, на которую претендуют несколько человек, необходимо выявить наиболее подходящего.

Предпосылками для применения тестов является обнаружение способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых для конкретной вакантной должности.

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;
- метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;
- результаты должны быть действительными и в будущем [23].

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты подвергают классификации. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов: проекционные, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев); психометрические (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.

Поскольку профессиональный успех часто зависит не только от профессионально-технической квалификации кандидата, но и от его личности, личностным качествам при найме также придается значение, особенно при отборе на руководящие должности для выяснения «признаков социальной компетенции» претендента, а также для отбора на те вакансии, которые требуют наличия (или недопустимости) определенных черт характера, наличия силы воли, умения приспосабливаться [23].

Личностные характеристики нанимающихся измеряются с помощью коллективных опросных листов (анкет) и специальных проекционных тестов. Широко известным, например, является личностный тест, разработанный Фаренбергером, Селгом и Хамнелем, посредством которого определяются нервозность, агрессивность, депрессивность, раздражительность, эмоциональная неустойчивость и другие показатели, внутренняя корреляция которых позволяет затем выяснить более обобщенные личностные характеристики кандидата: открытую агрессивность; эмоциональную неустойчивость; контактную ориентированность; способность добиваться; хладнокровие.

Посредством проекционных тестов личностные качества испытуемого фиксируются через оценку достаточно неординарных заданий, которая читается уже в некоторых их названиях: «чернильные кляксы» Роршах-теста, фотопортреты – «на выбор раздражителей», «цветовая гамма» теста Люшера. В противоположность опросным листам проекционные тесты в своей интерпретации зависимы от субъективных оценок тестирующего.

В качестве признанных для оценки тестов выступает ряд показателей (критериев качества).

Объективность – степень независимости результатов теста от проверяющего. Различают три аспекта объективности: проведения, подведения итогов и интерпретации [25].

Надежность, или независимость от случая, – степень стабильности измерений отличительной черты при повторном тестировании. Одним из

важных аспектов достоверного тестирования является методика эмпирического определения достоверности. Наиболее часто используют четыре метода: повторное тестирование, параллельное тестирование, раздвоение теста и консистентный анализ.

Валидность, или действительность теста, – гарантия, что он в самом деле измеряет то, что подлежит измерению или что должно быть измерено.

Эти основные показатели оценки качества тестов дополняются побочными критериями: нормируемость, сравнимость, целесообразность (измеряемые качества или способ поведения должны иметь практический интерес и не должны так же хорошо исследоваться другими тестами), экономичность (для проведения теста требуется мало времени; используется мало материалов; тест прост в обращении; тест может проводиться как групповой; предполагается быстрое и удобное вынесение оценки) [33].

3. Контактные методы оценки кандидатов.

Собеседование. Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».

Установочное собеседование представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/либо менеджером, при которой в ходе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности потенциального трудящийся: квалификации, возможностях, интересах, нраве, дается решение о его темах и ценностных установках, анализируются возможности к ведению разговора, контактированию, общительность, а если взглянуть под другим углом, кандидат получает сведения о рабочем месте, карьерном росте в организации [33].

Специалисты выделяют следующие элементы интервью:

- получение личного впечатления о кандидате;
- выявление ошибочных данных о личности, уровне работоспособности и готовности кандидата к работе;

– сравнение письменных и устных высказываний кандидата и разъяснение возможных несоответствий;

– выявление степени интеграционной способности кандидата, т. е. его способности включиться в предназначенную ему рабочую группу;

– выявление ожиданий и целевых представлений кандидата;

– информирование кандидата о предприятии и рабочем месте;

– создание у кандидата позитивного впечатления о предприятии.

Согласно практике, коэффициент валидности интервью значительно ниже коэффициента валидности тестирования, анализа биографических документов, профессиональных экзаменов и др.

Валидность общепринятых, неструктурированных или малоструктурированных интервью, по оценкам, не превышает 0,14—0,19.

В диагностике менеджмента интервью может выполнять следующие функции:

1) простое установление факта – дополнение или выяснение деталей в письменных документах;

2) прояснение вопроса о «пригодности» - здесь решающую роль играют эмоциональные компоненты, личностные предрасположения или антипатия, а также чисто внешние признаки («не подходит фирме»);

3) оценка способностей, навыков и побудительной готовности, т. е. компонентов возможностей и желания кандидата в отношении определенной должности и должностного уровня.

Потенциал пригодности претендента может выявляться посредством различных видов интервью, которые различаются степенью определенности и формализованности структуры и, соответственно, проводятся: по стандартному бланку-схеме; с использованием заранее подготовленного основного опросника; в свободном режиме, при предварительном определении лишь темы беседы [46].

Рассмотрим более подробно виды интервью проводимые в организации. Бланк-схема – это стандартный для данного предприятия

опросный лист, на котором работник кадровой службы делает пометки об ответах претендента. Удобство такой формы – в возможности машинной обработки информации и сравнении результатов по массиву заявителей. В содержательном плане полученная информация достаточно ограничена, поэтому дает портрет нанимаемого в строго запрограммированных заранее рамках. Интервью, проведенное с помощью бланков-схем, называют стандартизованным, его эффективность более высока при значительном количестве претендентов на рабочее место. Независимо от должности нанимаемый должен указать в ней свое полное имя, отчество и фамилию, дату рождения, подробный домашний адрес и телефон, службу в Вооруженных Силах с расшифровкой рода войск, причины непрохождения воинской службы, сведения о настоящей работе (если она есть), опыте работы (хронология мест работы с указанием должности), причины желания быть принятым на данное рабочее место. Для управляющей должности кроме обозначенных требований потребуются доскональные сведения о динамике работы на прошлом месте работы новичка и так далее. Специфичность отдельных компаний и производств отражается и в содержании бланков-схем [46].

Интервью с основными вопросами, требует большей подготовки интервьюера. Если задаются только рамки собеседования и характер вопросов не должен устанавливаться ходом разговора, то такой тип интервью называют структурированным; если же интервьюер имеет возможность формулировать каждый последующий вопрос исходя из контекста предыдущего ответа нанимаемого, то это интервью смешанное. На практике оно используется чаще и обеспечивает реалистический подход к содержанию беседы, проникновение в сущность обсуждаемых вопросов, и, как правило, большее понимание кандидата [46]. Интервью в свободном режиме относится к разряду недирективных, или неструктурированных. Интервьюер имеет возможность подстраиваться к ситуации, в которой проходит беседа, и к конкретному заявителю.

Позитивность неструктурированного интервью наиболее весома в ситуации, когда интервьюируемому нужно помочь разрешить профессиональные проблемы или понять, почему он не подходит для данной работы.

В зависимости от численности лиц, которые ведут интервью со стороны работодателя, различают [33]:

– единичное интервью, при котором разговор с кандидатом ведет один интервьюер; часто это руководитель службы управления коллективом или будущий функциональный руководитель;

– двоичное интервью, когда разговор с кандидатом ведут два человека, имеющие цель установить его способность включиться в данную работу;

– групповое интервью, которое предполагает участие в разговоре со стороны работодателя и других (помимо указанных) персон.

В менеджерской диагностике встречаются следующие варианты форм интервью:

– относительно числа участвующих в разговоре преобладает диада; часто бывает, что одного кандидата опрашивают два-три интервьюера и в редких случаях несколько кандидатов интервьюируются одним или большим числом опрашиваемых;

– относительно степени структуризации доминируют полуструктурированные формы, затем свободное интервью и полностью структурированное (смотря по обстоятельствам, редко – для кандидатов на должности, важные по рангу);

– относительно степени кооперирования чаще всего практикуются более или менее кооперированные формы (сочетающие различный психологический настрой и механизм бесед); редко проводятся так называемые стрессовые интервью, которые предназначены для отбора тайных агентов и из этических и правовых норм нецелесообразны [33].

Профессиональные испытания, по мнению Штейнбуха, представляет собой метод отбора, позволяющий непосредственно ознакомиться с

квалификацией претендента. Возможность профессиональных испытаний «только для малого вида профессий» определена и в выводах Г. Зейберта. Х. Шулер и У. Функе. По их мнению под профессиональными испытаниями подразумевают стандартизированные задания, которые содержательно валидны и познавательны эквивалентны выборке того профессионального поведения, которое ориентировано на успех. Более точное определение данного метода дает К.Ришара. Профессиональные испытания, по его мнению, отображает конкретные ситуации из того поля деятельности, для которого подбирается работник. Кандидат на вакантную должность обязан показать, как он справляется с поставленными задачами.

Ряд специалистов видят в профессиональных испытаниях только своего рода профессиональный экзамен, в то время как другие, не ограничиваются такой формой, и предлагают также вариант рассмотрения и оценки результатов прошлого труда кандидатов, представленного им в виде образца. В соответствии с этим различаются два вида профессиональных испытаний, для каждого из которых определен перечень наиболее подходящих групп профессий. Если Штопп ограничивает применение метода только дизайнерами, художниками (чертежниками), журналистами, визажистами; занятыми типографскими и редакторскими работами, то Штейнбух этот перечень несколько расширяет, вводя в него группу промышленных рабочих. По его видению, профессиональные испытания — это представляемые образцы, например, публикации, репортажи, проекты, эскизы, тексты, картины, конструкции, патенты и/или выполняемая под надзором работа, например, стенографическое воспроизведение, переводы, труд ремесленных рабочих. Практически не ограничивает применение метода К.Ришар: в приводимых им примерах задействованы такие профессиональные группы, как рабочие, преподаватели, продавцы. Не выделяет он сдерживающих моментов и для статуса испытуемых: в их числе как рядовые, так и руководящие работники [38].

Смысл следующего метода «оценочный центр» состоит в том, что кандидаты на вакантную должность находятся под наблюдением специалистов-экспертов, которые оценивают потенциал каждого претендента, и выполняют реальные управленческие задачи, которые представлены в виде групповых дискуссии, деловых игр, тестов, собеседований, проводимых одним или более интервьюером.

Результатом данного метода можно считать выявление у кандидатов следующих качеств-требований:

- способность принимать своевременно нужного решения;
- умение отстаивать собственную точку зрения;
- поведение в стрессовых ситуациях;
- творческий потенциал;
- гибкость;
- инициативность;
- способность формирования команды;
- менеджерская «чувствительность» к проблеме;
- устная и письменная коммуникабельность и другие.

Подбор и расстановка коллектива подразумевает соблюдение для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту и полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости трудящихся.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезе о его будущей деятельности. Успешно используются практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту – отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка. Основная задача подбора и расстановки коллектива заключается в решении проблемы оптимального размещения коллектива в зависимости от

выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой – принять во внимание личные качества работников [13, с. 204].

Следовательно, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности. Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Таблица 1.3

Каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку трудящихся

№ п/п	Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего времени	
			Показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	Показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1	2	3	4	5
1	Уровень квалификации	1.1., 1.2., 1.3.	1.1	2.3., 1.3.
2	Деловые качества	2.1., 2.2., 2.3., 2.4.	2. 1,2.2.	2.3., 2.4.
3	Работоспособность	3.1., 3.2., 3.3., 3.4., 3.5.	3.1.	3.2., 3.3., 3.4., 3.5.
4	Качество выполняемой работы	4.1., 4.2., 4.3., 4.4.	4.1.	4.2., 4.3., 4.4.
5	Стиль и методы работы	5.1., 5.2., 5.3., 5.4., 5.5.	5.1.	5.2., 5.3., 5.4., 5.5.
6	Аналитические способности	6.1., 6.2., 6.3., 6.4.	6.1., 6.2.	6.3., 6.4.

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4	5
7	Участие в инновационной деятельности	7.1., 7.2., 7.3., 7.4.	7.1.	7.2., 7.3., 7.4.
8	Дисциплинированность	8.1., 8.2., 8.3.	8.1.	8.2., 8.3.
9	Психологическая совместимость	9.1., 9.2., 9.3.	9.1.	9.2., 9.3.

Основу профильного метода является каталог характеристик – требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств трудящихся. Каталог характеристик предоставляет возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества трудящихся и изобразить их графически. Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом. В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В таблице приведены показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров на примере управленческого коллектива.

Эффективность системы найма, подбора и отбора- это определение человеческой деятельности, взятой с точки зрения способности обеспечить ее конечный результат, т.е. найм с наименьшими затратами.

А критериями эффективности системы найма, подбора и отбора коллектива являются признаки, на основании которых производится оценка эффективности системы найма, подбора и отбора коллектива.

К объективным критериям относятся стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть использованы для оценки любой работы. К субъективным критериям целесообразно отнести характеристики, величина которых устанавливается на основании мнений и оценок экспертов (например, линейных руководителей) [7, с. 32].

Таким образом, к основным критериям оценки эффективности системы подбора, отбора и найма коллектива относятся:

1. Своевременность заполнения вакансий
 2. Исполнение бюджета
 3. Использование наиболее эффективных источников кадрового ресурса
 4. Минимизация времени менеджера на подготовку заявки о привлечении и отборе коллектива
 5. Компетентность новых трудящихся
 6. Скорость вхождения их в должность
 7. Количество увольняющихся по торговым предприятиям какой % от всех увольняющихся, укомплектованность, все ли вакансии заняты
 8. Текучесть, какая категория коллектива? (управляющие высшего, среднего звена, продавцы, грузчики, уборщицы. Их % соотношение от общей текучки).
 9. Соответствуют ли работники уровню квалификации в общем по торговым предприятиям (по каким параметрам они должны соответствовать)
 10. Сложность работы соответствует проф. требованиям
 11. Насколько уровень квалификации соответствует данной работе
- Общие: доходы (+ -) прибыль предприятия, расходы финансовые показатели, номенклатура, доля рынка торговых предприятий т.д.
12. Мед.осмотр нужен для того чтобы узнать нет ли у кандидата физических отклонений по состоянию здоровья на момент принятия на работу.

В ходе проведенного теоретического исследования можно сделать вывод о том, что подбор и расстановка кадров являются одними из самых важных технологий в процессе управления коллектива, обеспечивающими эффективность работы коллектива предприятия. На сегодняшний день разработаны и активно применяются в реальной практике работы современных предприятий различные эффективные технологии для самых разных этапов осуществления подбора и расстановки на предприятиях. Именно продуманный и научно обоснованный подход к осуществлению технологий подбора и расстановки коллектива обеспечивает эффективность их осуществления. В следующих главах проведем анализ системы подбора и расстановки коллектива на конкретном предприятии ООО «ТСК» и на основании анализа разработаем проект по усовершенствованию данной системы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ТОРГОВО-СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Торгово-сервисная компания»

Общество с ограниченной ответственностью «Торгово-сервисная компания» образовано в 2010 году. Сокращенное название фирмы – ООО «ТСК».

ООО «ТСК» имеет организационно-правовую форму общество с ограниченной ответственностью.

Основной целью деятельности организации является получение прибыли.

Предметом деятельности ООО «ТСК» является продажа и поставка сельскохозяйственного оборудования и его монтаж.

За семь лет работы ООО «ТСК» удалось достичь высоких результатов и значительно расширить рынки сбыта продукции предприятий сельхозмашиностроения.

За годы работы был охвачен рынок Белгородской области, успешно сотрудничает с сельскохозяйственными предприятиями всей области, продано более десяти сотен единиц техники, которая успешно справляется с работой любого уровня сложности в различной местности.

За семь лет были созданы склады запасных частей и Сервисный центр, где работают квалифицированные специалисты, готовые прибыть на место эксплуатации техники в течение одного дня по области, что позволяет клиентам быть уверенными в бесперебойной работе приобретённых машин.

ООО «ТСК» является дилером таких предприятий как ОАО «АгромашТамбов», ОАО «Белагромаш-Сервис», ООО «Пегас-Агро», ТК

«Казаньсельмаш», ЗАО «Техника-Сервис», ОАО «Завод «Радиян» и многих других предприятий занимающихся производством сельскохозяйственного оборудования.

Сотрудничество с этими ведущими предприятиями сельхозмашиностроения позволяет обеспечить поставку любой техники, в которой нуждается потребитель.

ООО «ТСК» осуществляет предпродажную подготовку, запуск машин в работу, гарантийный и послегарантийный сервис и обучение механизаторов. Работники ООО «ТСК» обследуют технику после уборки урожая, готовят к следующему сезону, дают рекомендации по её эффективному использованию.

Организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему, данное предприятие имеет линейно-функциональную структуру (рис. 2.1).

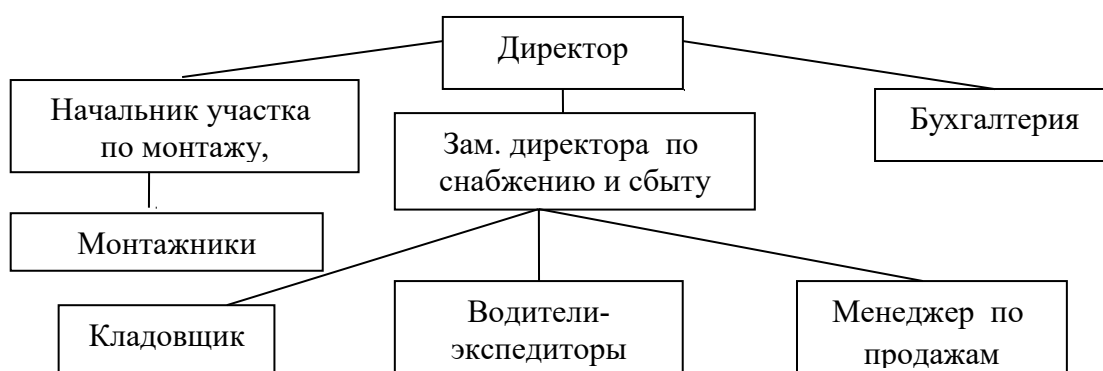


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «ТСК»

При данном типе структуры управления происходит четкое разделение вертикальных связей на основные – линейные и дополняющие – функциональные, которые носят рекомендательный характер. Организационная структура является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления.

Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель - удовлетворение потребностей клиентов. Каждый из трудящихся ООО «ТСК» выполняет свои должностные обязанности.

Для анализа основных показателей финансово-экономической деятельности ООО «ТСК» используем таблицу 2.1 (прил. 1-3).

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности
ООО «ТСК» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение (+,-), тыс. руб.		Относительное отклонение, %		Прирост	
				2015 г./ 2014 г.	2016 г./ 2014 г.	2015 г./ 2014 г.	2016 г./ 2014 г.	2015 г./ 2014 г.	2016 г./ 2014 г.
1. Выручка, тыс. руб.	85397	91158	91801	5761	643	106,7	100,7	6,7	0,7
2. Себестоимость продукции, тыс. руб.	65730	68892	70380	3162	1488	104,8	102,2	4,8	2,2
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	19667	22266	21421	2599	-845	113,2	96,2	13,2	-3,8
4. Чистая прибыль тыс. руб.	1050	1580	2265	530	685	150,4	143,3	50,4	43,3
5. Среднегод. стоимость основных средств, тыс. руб.	26451	28252	31410	1801	3158	106,8	111,2	6,8	11,2
6. Среднегод. стоимость оборотных средств, тыс. руб.	7652	7913	9283	261	1370	103,4	117,3	3,4	17,3
7. Фондоотдача, возрасте руб.	3,23	3,23	2,94	0	-0,29	100	91,02	100	-8,9
8. Фондоемкость, руб.	0,31	0,31	0,34	0	0,03	100	109,6	100	9,6
9. Рентабельность в таблице продаж, %	11,32	24,42	23,34	13,1	9,58	-	-	-	-

По данным таблицы 2.1 можно сказать следующее: выручка от реализации товаров и услуг ООО «ТСК» в действующих ценах увеличивалась в течение исследуемого периода и в 2015г. по сравнению с 2014г. выручка увеличилась на 5761 тыс. руб., а в 2016г. по сравнению с 2015г. этот показатель возрос на 643 тыс. руб.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг на протяжении всего исследуемого периода возрастала в 2015г. по сравнению с 2014г. на 3162 тыс. руб., а в 2016г. по сравнению с 2015г. она снизилась на 1488 тыс. руб.

Прибыль от продаж в течение всего периода исследования то увеличивалась, то сокращалась, так в 2015г. произошло увеличение на 2599тыс. руб., а вот в 2016г. наоборот произошло снижение на 845 тыс. руб. При этом чистая прибыль в 2015г. увеличилась на 530тыс. руб. по сравнению с 2014г. и в 2016г. – на 685тыс. руб. по сравнению с 2015г.

Рентабельность продаж как видно из таблицы за исследуемый период времени увеличивается в 2015г. на 13,1%, а в 2016г. сократилось на 9,58%. В связи со снижением показателя прибыли в 2016г. и показатель рентабельности продаж ООО «ТСК» также снижается.

Параллельно с основными показателями финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТСК» нами были рассмотрены экономические ресурсы (основные и оборотные средства) организации.

Стоимость основных средств ООО «ТСК» за исследуемый период колеблется. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. произошло увеличение среднегодовой стоимости основных средств на 1801 тыс. руб., или на 6,8 %, а вот в 2016 г. их стоимость увеличилась на 3158 тыс. руб.

Для того, чтобы рассмотреть и проанализировать эффективность использования основных средств, нами были рассчитаны такие показатели как: фондоотдача, фондоемкость. Так в 2015 г. на один рубль основных средств приходится произведённой продукции 3,23 руб., в 2016 году данный показатель не меняется и составляет 2,94 руб.

Далее рассмотрим показатель фондоемкости ООО «ТСК» за отчетный период данный показатель имеет тенденцию к увеличению. Так, если в 2015 г. данный показатель составил 0,31 руб., а в 2016 г. – 0,34 руб. Анализируя полученные результаты говорят о том, что производственные мощности используются нерационально, их загруженность недостаточно полная.

Среднегодовая стоимость оборотных средств в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 264 тыс. руб., или на 3,5%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. также увеличилась на 1368 тыс. руб., или на 17,3%. При этом оборачиваемость оборотных средств за весь исследуемый период увеличились.

Рентабельность экономического потенциала снижается, так в 2014 году данный показатель составлял 9,20 %, а в 2016 году – 6,50%.

Основной причиной этого является то, что на предприятии значительно возросла себестоимость услуг, что повлияло на незначительное увеличение прибыли от продаж. А так как прибыль от продаж растет менее быстрыми темпами, чем экономический потенциал, то наблюдается снижение рентабельности экономического потенциала.

Таким образом, ООО «ТСК» – это общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании Устава. Предметом деятельности ООО «ТСК» является продажа и поставка сельскохозяйственного оборудования и его монтаж. ООО «ТСК» существует на Белгородском рынке с 2010 года, и за последние семь лет предприятию удалось достичь высоких результатов в продаже сельскохозяйственного оборудования. Проведенный анализ финансовых показателей говорит о том, что исследуемое предприятие ООО «ТСК» улучшило свои показатели, значительно увеличилась выручка, параллельно выручке увеличилась прибыль от продаж и чистая прибыль.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Торгово-сервисная компания»

Кадровой работой на ООО «ТСК» занимается главный бухгалтер.

Основными функциями главного бухгалтера по кадровой работе относят: осуществление подбора, расстановки и реализации трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами; обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации; участие в разработке и реализации стратегии управления коллективом; участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата; разработка мероприятий по совершенствованию управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных коллектив-технологий и оказание систематической методической помощи руководителям подразделений по проблемам управления коллективом.

Кадровый контроллинг в ООО «ТСК» определяет соответствие затрат на трудящихся предприятия в соответствии с их отдачей в осуществляемую деятельность.

Проведем анализ основных данных и показателей, характеризующих коллектив ООО «ТСК». Количественный и качественный состав трудящихся за 2014-2016 гг. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика коллектива ООО «ТСК» по категориям за 2014-2016 гг.

(чел.)

№	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютные отклонения 2016/2014г.	Относительные отклонения 2016/2014г.	Прирост
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Среднесписочная численность	160	165	168	8	105	5

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Руководители	8	8	8	0	100	0
3	Служащие	142	149	151	9	106,3	6,3
5	Специалисты	10	8	9	-1	90	-10

Рассмотрение данных таблицы показывает, что общая численность коллектива за 2014-2016 гг. увеличилась на 8 человека, из них служащих на 9 человека, а вот число специалистов – на 1 человека по сравнению с 2014 годом. Руководители остались в том же составе.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение трудящихся ООО «ТСК» по возрасту, полу, образованию за исследуемый период. Традиционным показателем анализа качественного состава коллектива является возраст трудящихся организации.

Динамика исследования численности работников ООО «ТСК» по возрасту за 2014-2016гг. представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика структуры численности работников ООО «ТСК» по возрасту за 2014-2016гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
До 30 лет	56	63	50	+7	-6
30-40 лет	80	82	87	+2	+5
40-50 лет	13	8	18	-5	+10
Свыше 50 лет	11	12	13	+1	+1

В ООО «ТСК» имеются трудящихся во всех возрастных группах.

На основании данных таблицы 2.3. построим график отражающий структуру численности работников ООО «ТСК» по возрасту за исследуемый период времени (рис. 2.2).

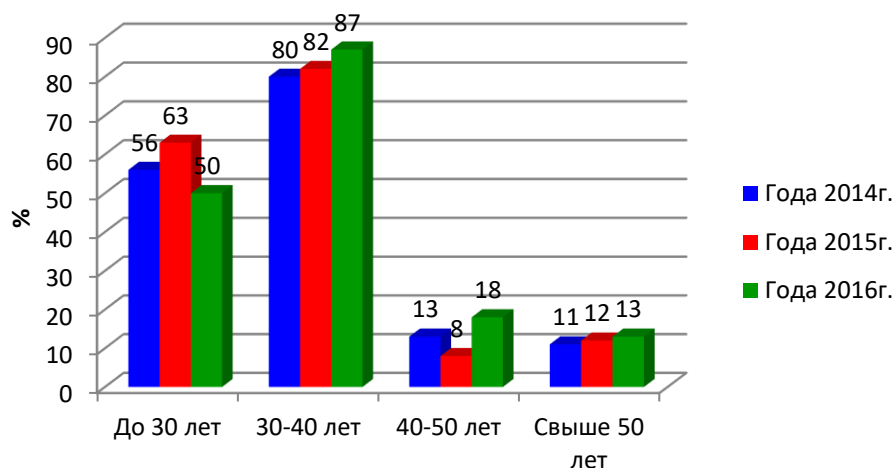


Рис. 2.2. Структура численности работников ООО «ТСК» по возрасту за 2014-2016гг., %

Как видно из рисунка 2.2. наибольшее количество работников находится в возрасте 30-40 лет, а наименьшее – в возрасте свыше 50 лет.

трудящихся в возрасте до 30 лет в ООО «ТСК» составляет 50-63%, а трудящихся в возрасте от 30 до 40 лет на предприятии составляет 8-18%.

Далее проанализируем кадровый состав ООО «ТСК» за 2014-2016гг. по уровню полученного образования, результаты которого представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика структуры численности работников ООО «ТСК» по образованию за 2014-2016гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
Высшее	80	83	90	+3	+7
Среднее профессиональное	80	75	78	-5	+3
Среднее (полное) общее	0	7	0	7	-7

Как видно из данных таблицы 2.4 в ООО «ТСК» трудящийся с высшем образованием за три года увеличились на 7 человек; со средним профессиональным – на 3 человека, а вот с общим средним образованием в 2016г. не осталось ни одного человека.

На рисунке 2.3 отразим структуру численности работников ООО «ТСК» по образованию за 2014-2016гг. в процентном соотношении.

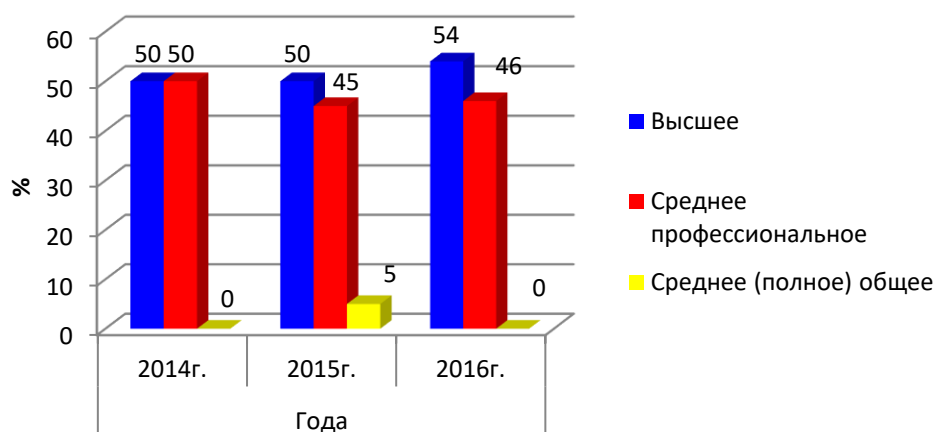


Рис. 2.3. Структура численности трудящихся ООО «ТСК» по образованию за 2014-2016гг., %

Уровень образования за 2014-2016гг. распределяется следующим образом: трудящихся с высшим образованием составляют 50-54%, трудящихся со средним профессиональным образованием – 45-50%, а работники со средним общим образованием в 2014г. и 2016г. вообще отсутствуют.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение трудящихся ООО «ТСК» по полу за исследуемый период (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Динамика структуры численности трудящихся ООО «ТСК» по полу за 2014-2016гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение, (+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
Мужчины	144	140	143	-4	+3
Женщины	16	25	25	+9	0

Данные таблицы говорят о том, что в ООО «ТСК» в структуре численности работников преобладают трудящиеся мужского пола.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение коллектива ООО «ТСК» по стажу работы за исследуемый период (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Динамика структуры численности трудящихся ООО «ТСК» по стажу работы за 2014-2016гг. (чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
До 5 лет	16	17	17	+1	0
От 5 до 10 лет	40	35	34	-45	-1
От 10 до 20 лет	56	63	67	+7	+3
Свыше 20 лет	48	50	50	+2	0

Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры, однако, и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности трудящихся организации является показатель продолжительности работы на ООО «ТСК».

Представим на рисунке 2.4 структуру численности трудящихся ООО «ТСК» по стажу работы в процентном соотношении.

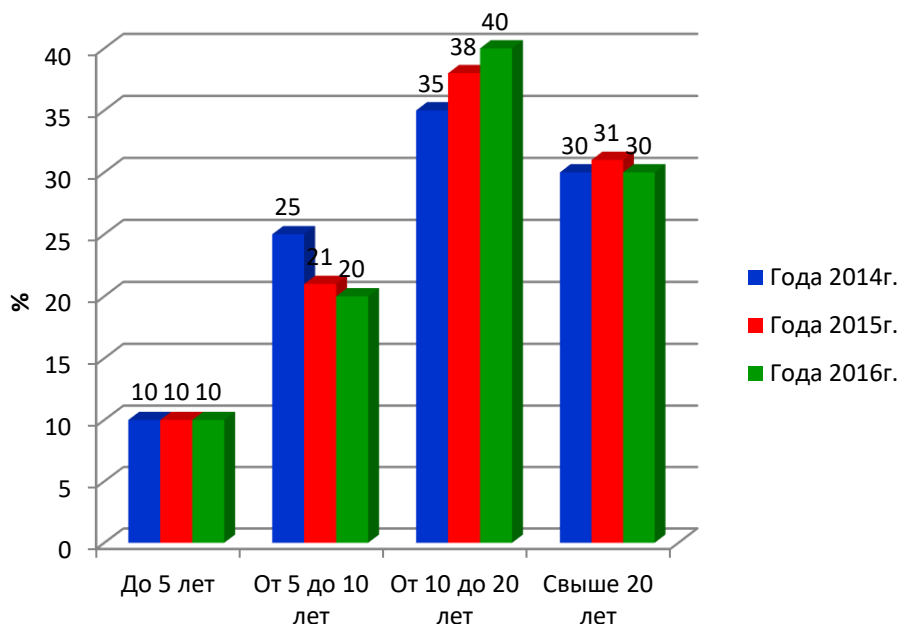


Рис. 2.4. Структура численности трудящихся ООО «ТСК» по стажу работы за 2014-2016гг.,%

Как видно из графика наибольший процентный показатель занимают трудящиеся со стажем работы от 10 до 20 лет (35-40%), наименьший показатель занимают работники со стажем работы до 5 лет (10%).

Далее проведем анализ основных показателей движения коллектива в ООО «ТСК» за 2014-2016гг. (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динамика показателей движения коллектива в ООО «ТСК»
за 2014-2016гг.

Показатели движения	2014	2015	2016	Абсолютные отклонения, (+,-)		Относительные отклонения, %	
				2015-2014	2016-2014	2015-2014	2016-2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность работников на начало года, чел.	160	165	168	5	8	103,1	105
Коэффициент текучести,%	1,25	1,21	0,59	-0,04	-0,66	-	-
Принято всего, чел.	7	5	2	-2	-3	71,4	40
Выбыло всего, чел.	2	2	1	0	-1	100	50
в том числе: по собственному желанию	2	2	1	0	-1	100	50
Численность трудящихся на конец года, чел.	165	168	169	+3	+1	101,8	100,5

На основании данных таблицы 2.7, в 2016 году выросла среднесписочная численность трудящихся ООО «ТСК» по сравнению с 2015 на 1,8 %. При этом снизилось количество лиц, принятых на работу в 2016 по сравнению с 2015 годом на 60%. Выбыло в 2016 году меньше чем в 2015 на 50 %.

Таким образом, общая численность коллектива за 2014-2016 гг. увеличилась на 8 человека, из них служащих на 9 человека, а вот число специалистов - на 1 человека по сравнению с 2014 годом. Руководители остались в том же составе. Стабильность состава кадров трудящихся на предприятии является важным направлением повышения производительности труда, однако на исследуемом предприятии данное

обстоятельство отсутствует. В ООО «ТСК» не все работники соответствуют требованиям занимаемой ими должности. Следовательно, можно говорить о необходимом улучшении уровня профессиональной подготовки и уровня образования работников ООО «ТСК», а значит, предприятию необходимо искать пути подбора и более объективной оценки новых людей на эти должности.

2.3. Оценка системы подбора и расстановки коллектива организация в ООО «Торгово-сервисная компания»

Для полного рационального использования и функционирования ООО «ТСК» необходимо правильно построить технологию управления коллективом, которая включает в себя следующее: подбор и отбор коллектива; методы стимулирования трудящихся к работе; организация профессионального и личностного роста трудящихся; меры наказания за неисполнение или ненадлежащее исполнение работы и должностных обязанностей.

Всеми выше перечисленными мероприятиями в ООО «ТСК» занимается главный бухгалтер.

Целью данных мероприятий является то, что они стараются улучшить уровень заинтересованности трудящихся в своей деятельности и повысить свои результаты улучшения деятельности компании.

Проведем исследование подбора, отбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК».

ООО «ТСК» при подборе трудящихся используют такие методы как: оценка профессионального уровня; определение уровня образования; определение характера профессиональной подготовки; установление отношения к труду; определение заинтересованности кандидата к своей работе на предприятии; профессиональный опыт; нахождение частоты перемен места работы; стремление осваивать новые специальности;

определение квалификационного уровня; изучение психологической устойчивости.

В качестве источников найма в ООО «ТСК» выступают: рекомендации другого работающего трудящийся; рекомендации партнеров по бизнесу; рекомендации друзей и знакомых; размещение объявлений в газетах и сети Интернет; учебные заведения; центр занятости, а так же в некоторых случаях «хэд-хантеринг».

К наиболее часто используемым методам найма в ООО «ТСК» относят: рекомендации другого работника предприятия и рекомендации коллег и партнеров по бизнесу, однако, данные методы основаны еще и на личных симпатиях к кандидату, поэтому не всегда считаются объективными.

Далее рассмотрим критерии отбора коллектива которые используются в ООО «ТСК»:

- образование (не ниже среднего для служащих);
- специальная подготовка;
- для технических специалистов и инженеров – образование не ниже среднего специального;
- знания в области электротехники, основные характеристики оборудования, применяемого в системах торгового сервиса, навыки работы с монтажным инструментом и специальным программным обеспечением, коммуникабельность, активность, умение строить отношения с людьми; психологическая уравновешенность;
- умение принимать решения в экстремальных ситуациях;
- знание необходимых нормативных документов, регламентирующих деятельность частных охранников;
- опыт работы (оцениваются возможности работника; используется такой способ измерения опыта работы как установление рейтинга трудового стажа);

- наличие характеристики или рекомендаций с предыдущих мест работ;
- прохождение обязательной государственной дактилоскопической регистрации.

Далее проанализируем показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров в ООО «ТСК» и дадим оценку степени соответствия работника требованиям рабочего времени на примере главного бухгалтера ООО «ТСК» (табл. 2.8). Для проведения оценки степени соответствия работника требованиям рабочего времени нами была использована таблица 1.3 из первой главы исследовательской работы.

Таблица 2.8

Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего времени
главного бухгалтера ООО «ТСК»

№ п/п	Наименование категорий показателей	Наименован ие (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего времени
1	2	3	4
1	Уровень квалификации	1.3.	соответствует занимаемой должности
2	Деловые качества	2.4.	соответствует занимаемой должности
3	Работоспособность	3.3	соответствует занимаемой должности
4	Качество выполняемой работы	4.2.	соответствует занимаемой должности
5	Стиль и методы работы	5.3	соответствует занимаемой должности
6	Аналитические способности	6.4.	соответствует занимаемой должности
7	Участие в инновационной деятельности	7.4.	соответствует занимаемой должности
8	Дисциплинированность	8.3.	соответствует занимаемой должности
9	Психологическая совместимость	9.3.	соответствует занимаемой должности

После проведенной оценки степени соответствия работника требованиям рабочего времени главного бухгалтера ООО «ТСК» можно сказать, что данный трудящийся предприятия соответствует занимаемой

должности по всем категориям показателей влияющих на подбор и расстановку кадров.

Проанализируем основные этапы процедуры отбора и подбора коллектива в ООО «ТСК» (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Процедуры отбора и подбора коллектива в ООО «ТСК»

Наименование процедуры	Характеристика
1) Установление потребности в трудящихся.	Руководителем соответствующего подразделения (отдела) составляется заявка на открытую вакансию. Заявка должна содержать необходимость на открытие данной вакансии; потребности в оборудовании рабочего места; должностные обязанности нового трудящийся. Заявку необходимо заполнить в произвольной форме, заполняется она руководителем отдела, куда требуется трудящийся, далее передается в кадровую службу. На основании полученной заявки проводится экспертиза вакансии. Если результат положительный, то данная заявка отправляется на утверждение директору.
2) Технология привлечения коллектива.	Заместитель директора по кадровой работе определяет список нужных вакансий на основании предоставленных заявок руководителей различных отделов, затем разрабатывает нужную стратегию и тактику по поиску кандидатов, а также определяет способы отбора кандидатов. Привлечение кандидатов может осуществляться с помощью размещения объявлений о вакансии в таких ресурсах, как: местные СМИ; кадровые агентства; рекрутинговые агентства; специализированные и высшие учебные заведения; Центр занятости населения по Белгородской области; Интернет ресурсы. Ответственность за размещение информации о вакансиях лежит на одном из специалистов кадровой службы ООО «ТСК»

Рассмотрев таблицу 2.9, можно сказать, что заявка на открытие вакантной должности заполняется в произвольной форме, следовательно, в начале разрабатывается определенный бланк заявки и тест, в котором будет проводиться анализ потребности в коллективе определенного подразделения.

Если обнаруживается, что отдел нуждается в трудящийся, то до проведения первого собеседования необходимо получить информацию о рекомендациях. Конечно, вопросы к рекомендателю могут меняться в зависимости от вакансии. Главное на этом этапе, получить максимально

полную информацию. При разработке поиска и отборе коллектива трудящийся кадровой службы решают определенные вопросы, которые представлены в приложении.

ООО «ТСК» ориентируется на то, чтобы вырастить специалистов и руководителей структурных подразделений внутри предприятия): объективность (ООО «ТСК» стремится свести к минимуму влияние субъективного мнения лиц, принимающих решение о приеме кандидата); непрерывность (проводят постоянную работу по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва из внешних кандидатов и трудящихся предприятия); научность.

При отборе кандидатов в ООО «ТСК» применяются следующие методы: анкетирование, первичное собеседование, психологическая диагностика, стажировка на рабочем месте, проверка рекомендаций с прежних мест работы, проверка на судимость и привлечения по административным правонарушениям и др.

После того как определенный кандидат прошел все методы и был выбран на данную должность, следует процедура оформления трудовых отношений с данным кандидатом. В эту процедуру входят: подготовка к оформлению на работу; оформление на работу и первичная адаптация.

Также регулярно проводится аттестация и оценка работы коллектива на своих рабочих местах и должности. В ней оценивается квалификация трудящийся и соответствие его занимаемой должности.

Цель проводимой оценки заключается в: определении уровня квалификации работника; принятии решения, связанного с изменением компенсационного пакета; выявлении потенциала и планировании деловой карьеры; предоставлении обратной связи от руководства, повышении трудовой мотивации коллектива; планировании обучения коллектива; принятии решений, связанных с улучшением работы предприятия, оценка деятельности всего отдела; информировании трудящийся о требованиях предприятия, его планах и проектах на ближайшее время.

Далее рассмотрим достоинства и недостатки используемых методов оценки выбранных кандидатов на соответствующую должность в ООО «ТСК» (табл.2.10).

Таблица 2.10

Достоинства и недостатки методов оценки кандидатов на вакантную должность в ООО «ТСК»

Метод оценки	Достоинства	Недостатки	Точность
Анкетирование	Данный метод дает возможность составить первичную информацию о кандидате для принятия решения	Кандидат может придумать свои качества, знания и умения	Не высокая, необходимо дополнительное уточнение
Первичное собеседование	Данный метод дает возможность проверить знания кандидата и оценить его поведение	Не позволяет в полной мере оценить способности кандидата.	Высокая
Стажировка на рабочем месте	Данный метод позволяет проверить кандидата в выполнении своих обязанностей	Наставник не выполняет основную работу	Не высокое, требуется дополнительная адаптация кандидата

На основании таблицы 2.10 можно сделать вывод, что методы оценки коллектива имеют среднее значение, за исключением первичного собеседования.

В ООО «ТСК» в 2016 году нами было проведено исследование в виде опроса трудящихся предприятия, всем был задан один вопрос: «Как вы считаете, какие недостатки имеет существующая система подбора и расстановки коллектива на предприятии?».

В опросе приняли участие 46 человек, трудящихся разных структурных подразделений.

Проанализируем полученные результаты, которые мы представили в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Недостатки существующей системы подбора и расстановки кадров в
ООО «ТСК» по мнению трудящихся

№, п/п	Недостатки, названные трудящимися, принявшими участие в опросе	Количество назвавших их трудящихся, чел.	Процентная доля, %.
1	2	3	4
1	Сообщают новичку не полную информацию о должности	8	30
2	Сообщают новичку не полную информацию о должности	8	30
3	Иногда принимают человека, не способного справиться с работой	5	18
4	Принимают много молодых и амбициозных на должности, которые не соответствуют их амбициям	2	7
5	Назначая человека в коллектив, мнение коллектива не учитывают	4	14
6	При подборе часто учитывают образование, но не учитывают опыт работы человека	7	26
7	Принимают слишком много студентов, которые сразу не собираются долго работать	12	44

Как видно из таблицы, многие трудящиеся отмечают среди недостатков прием на работу студентов, которые, заканчивая учебное заведение, покидают ООО «ТСК» в поисках должности, более соответствующей их новому статусу и профессиональному уровню.

На основании данных таблицы 2.11 представим процентную долю ответов на рисунке 2.5.

Кроме того, одним из недостатков 30% опрошенных считают, что на предприятии практикуется сообщение кандидату не полной информации о будущей работе, естественно узнавая всю информацию уже в процессе работы, новичок часто оказывается недоволен и через некоторое время увольняется.

Также многие трудящийся (14%) в качестве одного из недостатков расстановки кадров отметили, что не учитывается мнение коллектива при назначении в него нового трудящийся.

Это может приводить к конфликтам, трудностям в налаживании контактов внутри коллектива, и как следствию неудовлетворенности работой и увольнению.

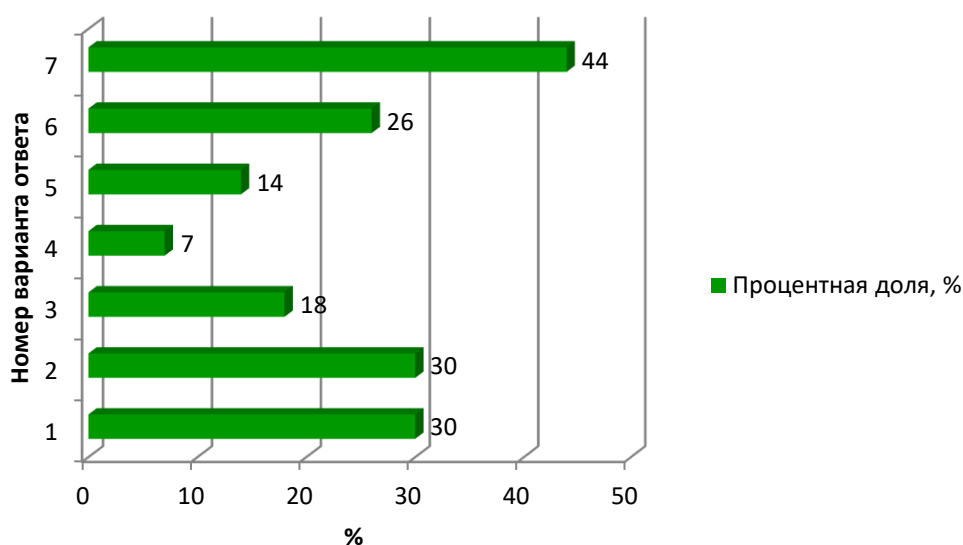


Рис. 2.5. Результаты ответов проведенного опроса, %

Процесс расстановки кадров в ООО «ТСК» организован более эффективно для управленческого коллектива с использованием каталога характеристик, однако к специалистам, где наблюдается наиболее высокая нестабильность, эти технологии не применяются.

На основании проведенного опроса можно выделить следующие недостатки существующие по мнению трудящийся ООО «ТСК» в системе подбора и расстановки кадров на предприятии:

- на предприятии отсутствует отдел кадров и специалисты занимающиеся управлением коллектива и кадровой документацией;
- предоставление не полной информации новичку о должностных обязанностях;
- набор некомпетентных трудящийся на какую-либо должность;

- при принятии кандидата на ту или иную должность учитывается только образование и не учитывается опыт работы;

- принимают много молодых людей не планирующих долго работать на данном предприятии.

Таким образом, проанализировав систему подбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК» можно сказать, что предприятие имеет как свои достоинства (применение различных современных методов подбора коллектива; использование различных источников при найме коллектива; оформление коллектива на работе соответствует ТК РФ), так и свои недостатки (отсутствие отдела кадров; слабый учет практических навыков кандидатов при проведении подбора; отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров). В связи с проблемами, существующими в системе подбора и расстановки коллектива на предприятии, нами предложено внедрение следующих мероприятий: совершенствование организационной структуры управления за счет образования отдела кадров; разработка и утверждение положения о наставничестве во время стажировки; составление должностных инструкций для всех трудящихся; разработка мероприятий улучшения морально-психологической обстановки в коллективе при появлении нового трудящегося).

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КОЛЛЕКТИВА В ООО
«ТОРГОВО-СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки
коллектива в ООО «Торгово-сервисная компания»

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ КОЛЛЕКТИВА В ООО
«ТОРГОВО-СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки
коллектива в ООО «Торгово-сервисная компания»

В ходе анализа процедуры подбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК» был выявлен ряд недостатков проведения подбора коллектива, которые приводят к высокой текучести кадров.

Для устранения выявленных недостатков для ООО «ТСК» были предложены некоторые мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки коллектива. Данные мероприятия представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки
коллектива на ООО «ТСК»

Мероприятия	Результаты после внедрения
Устранение имеющихся недостатков в организационной структуре с помощью образования отдела кадров.	Правильное распределение обязанностей позволит как руководителю так и его подчиненным качественно подходить к выполнению своих обязанностей, улучшить моральную и психологическую атмосферу, каждое звено будет заинтересовано в достижении не только своей узкой цели, а
Разработка и утверждение положения о наставничестве во время стажировки.	
Ознакомление всех членов трудового коллектива с новыми документами,	

разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех трудящихся	общей цели фирмы.
--	-------------------

Как видно из таблицы 3.1 в качестве мероприятий по совершенствованию подбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК» нами предложено следующее:

- образовать отдел кадров, который будет находиться в подчинении генерального директора;
- разработать и утвердить положение о наставничестве во время стажировки (прил. 4);
- ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех трудящихся (прил. 5).

Применив предлагаемые мероприятия, ООО «ТСК», несомненно, поднимет свой престиж и улучшит кадровую работу предприятия.

На этапе выявления профессиональной компетентности кандидатов и соответствия их способностей, знаний и навыков требованиям должности необходимо использовать практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему месту путем организации стажировки в течении 1 рабочего дня на месте будущей работы.

Стажировка должна проходить под контролем ответственного за нее трудящегося и наблюдением менеджера по коллективу и непосредственного руководителя подразделения.

Такой метод отбора рекомендуется использовать в ООО «ТСК» при отборе кандидатов на должности трудящихся бухгалтерии, менеджеров, технического коллектива.

Задания, поручаемые кандидату в ходе стажировки не должны быть длительными по времени, но должны быть показательными в плане демонстрации профессиональных и личностных качеств кандидата. Кроме того, задания не должны быть ключевыми для работы компании, чтобы в

случае, если кандидат с поручением не справится, не пострадал общий итог работы коллектива.

При подборе учитывается образование кандидата, опыт работы в аналогичной сфере, кандидатам предлагаются специальные профессиональные тесты – все это позволяет выявить профессиональное образование и необходимый уровень навыков кандидата.

Однако, метод стажировки позволит уже на этапе подбора увидеть не только уровень актуальных теоретических знаний кандидатов, но и способность применять их на практике, соответствие базового уровня теоретических знаний, а также способности кандидата использовать имеющиеся знания в работе. Кроме того, стажировка позволит руководителю подразделения, директору составить общее представление о будущем трудящийсяе, его соответствии должности, на которую он претендует и коллективу, в котором ему предстоит работать.

С целью объективности оценки качества стажировки, следует поручить эту оценку сразу нескольким трудящийсяям: менеджеру по коллективу, руководителю подразделения, трудящийсяю предприятия, в обязанности которого входит наставничество во время стажировки.

В оценочном листе необходимо выделить критерии качества выполнения работы, а также направления оценки профессиональных и личностных качеств кандидата.

Критерии оценки для каждой должности должны разрабатываться индивидуально. Разработку оценочного листа целесообразно поручить менеджеру по коллективу, при опоре на должностную инструкцию и условия возможности профессиональной консультации с непосредственным исполнителем задания и руководителем подразделения.

Оценки выставляются в баллах по 3 уровням (высокий, средний, низкий). В общем виде оценочный лист представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Структура оценочного листа стажировки кандидата

Степень значимости	Характеристика выполнения поручения	Уровень		
		Высокий	Средний	Низкий
1	Уровень владения профессиональными знаниями	+/-	+/-	+/-
	Уровень профессиональных навыков	+/-	+/-	+/-
	Достижение поставленной цели	+/-	+/-	+/-
	Уровень взаимодействия с трудовым коллективом	+/-	+/-	+/-
2	Уровень взаимодействия с внешней средой	+/-	+/-	+/-
	Качество выполнения поручения	+/-	+/-	+/-

Средние коэффициенты оценки сравниваются. Кандидат, получивший наибольшую оценку, считается выполнившим пробное поручение лучше других.

Пробная стажировка может быть предложена кандидатам на должности работа, на которых требует выносливости или не позволяет выявить профессиональное соответствие кандидата должности в процессе выполнения одного поручения. Стажировка может применяться как для одного, уже отобранного кандидата в качестве итоговой проверки его соответствия должности, так и для нескольких кандидатов, когда окончательный выбор руководителем еще не сделан.

Стажировка должна быть организована так, чтобы кандидат имели возможность проявить имеющиеся качества личные и профессиональные, характеризующие его соответствие должности. При стажировке кандидат получает самостоятельные полномочия для выполнения работы, однако к нему прикрепляется наставник для помощи в случае необходимости последующей оценки процесса прохождения стажировки.

По результатам прохождения стажировки непосредственный руководитель пишет отзыв или характеристику о работе кандидата, в которой излагает основные выводы о соответствии кандидата занимаемой должности. Наставник, курировавший кандидата в процессе прохождения стажировки, пишет отчет о проделанной в период стажировки работе и характере ее выполнения стажером.

Все собранные в ходе первого и второго этапов процедуры подбора, а также результаты их анализа предоставляются директору предприятия для прохождения кандидатом третьего этапа собеседования.

С целью оценки психологической совместимости кандидата с трудовым коллективом целесообразно использовать в период стажировки кандидата, которая организуется для проверки практических профессиональных навыков. По результатам выполнения задания или прохождения стажировки, которая должна проводиться с участием большей части трудящихся трудового коллектива, что позволит им оценить коммуникативные, личностные и профессиональные качества будущего трудящегося, а также получить опыт реального взаимодействия с ним в практической трудовой ситуации.

На основании результатов стажировки, трудящимся трудового коллектива предлагается заполнить бланк отзыва о каждом кандидате, в котором по 6 бальной шкале оценить степень его соответствия коллективу по предлагаемым критериям. Примерный бланк отзыва представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Примерный бланк отзыва трудящийся коллектива о кандидате

Критерий оценки	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4
Профессиональные знания и умения	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Личные качества	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Способность работы в команде	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Конфликтность	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Личная совместимость со мной	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Совместимость с большинством членов коллектива	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Пол	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)
Возраст	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)	(-)123456(+)

Необходимо выбрать степень совместимости с коллективом организации кандидата, проходившего у стажировку по предлагаемым критериям.

На шкале (-)123456(+) отметьте уровень совместимости, который соответствует каждому из кандидатов при этом учитывайте, что 1 – означает полную несовместимость и несоответствие требованиям коллектива, а 6 – максимальную степень совместимости и соответствия требованиям коллектива.

По результатам данного тестирования составляется матрица, в которой подсчитываются полученные каждым кандидатом баллы в ходе опроса членов коллектива, и рассчитываются взвешенные оценки с учетом значимости каждого из параметров для руководителей компании табл. 3.4.

Таблица 3.4

Матрица взвешенных оценок совместимости кандидатов с трудовым коллективом

Критерий оценки	Коэффициент значимости	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4
Профессиональные знания и умения	7	1	2	3	1
Личные качества	5	1	1	1	2
Способность работы в команде	6	2	2	1	1
Конфликтность	4	1	1	1	1
Совместимость с большинством членов коллектива	3	3	3	2	1
Пол	1	1	1	1	1
Возраст	2	1	2	1	2
Итог	-	10	11	10	9

Расчет суммы полученных баллов позволит количественно сравнить степень принятия членами коллектива каждого из кандидатов. Полученные оценки руководителю следует принять во внимание наряду с другими факторами, влияющими на предпочтение того или иного кандидата при подборе.

Результаты ответов на вопрос о степени личного соответствия каждого кандидата должны рассматриваться отдельно.

Необходимо подсчитать общее количество полученных каждым кандидатом баллов и сравнить их. Кандидат, набравший наибольшее количество может считаться наиболее принятым в данном коллективе на основании общения, прохождения стажировки.

Для компании имеет важнейшее значение подобрать на должность такого кандидата, который был бы согласен работать на тех условиях, которые предлагает компания и был бы при этом удовлетворен работой. С этой целью трудящимся, которые подбираются на должность необходимо продемонстрировать условия труда, особенности трудового коллектива, особенности заработной платы, систему мотивации, функционирующую на предприятии, а также особенности графика работы, режима труда и отдыха во время рабочей смены.

Самый простой и эффективный способ ознакомления кандидата с будущими условиями труда – дать ему возможность поработать определенное время на будущем месте работы.

Эту возможность кандидат получает в процессе стажировки на рабочем месте.

Стажировка также позволяет кандидату узнать отношение коллектива к особенностям системы мотивации и оплаты труда, отношение уже работающих трудящихся к руководителю и проблемы работы на предприятии.

Однако с некоторыми особенностями кандидат не может ознакомиться, даже проходя стажировку на будущем рабочем месте.

К таким особенностям относятся: система штрафных санкций, материального и нематериального вознаграждения, правила трудового распорядка, порядок предоставления отпусков и социальных льгот и т.д.

С этими особенностями работы на будущем рабочем месте целесообразно ознакомить кандидата в ходе проведения собеседования.

По итогам проведения стажировки также необходимо провести беседу с кандидатом, в ходе которой, во-первых, ознакомить его с результатами оценки проведенной стажировки, и если они удовлетворяют компанию, то, во-вторых, ознакомить кандидата с теми особенностями условий работы, с которыми не было возможности столкнуться в ходе стажировки, в-третьих, при условии, что кандидат согласен работать, зная все особенности будущего рабочего места, попросить его заполнить анкету следующего содержания:

1. Удовлетворены ли вы условиями работ в ООО «ТСК»?
2. Какие ожидания карьерного роста вы связываете с работой в ООО «ТСК»?
3. Какой уровень заработной платы соответствует для вас понятию «Идеальная работа»?

Насколько предлагаемые ООО «ТСК» условия труда соответствуют понятию «идеальные условия труда» для вас. Отметьте уровень на 10 бальной шкале. Работа абсолютно не подходит 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10. Идеальные условия:

1. Изменилось ли ваше отношение к будущему месту работы после стажировки и ознакомительной беседы? Если изменилось, то как?
2. Какие именно особенности условий будущей работы привлекают Вас больше всего?

Прежде, чем предлагать кандидату заполнить анкету, необходимо попросить его описать кратко будущие условия работы на основании того, что он видел во время стажировки, а также на основе сведений, полученных в ходе ознакомительной беседы. Если в результате описания будут выявлены неточности или заблуждения кандидата необходимо их разъяснить. После того, если кандидат все еще согласен, предложить ему заполнить анкету.

Анализ ответов кандидата на вопросы анкеты позволит трудящийся, который занимается подбором, определить степень удовлетворенности кандидата условиями предлагаемой работы, а также уточнить чего ожидает кандидат от ООО «ТСК» в будущем.

Для того, чтобы уточнить присутствует ли у кандидата намерение долго и с удовольствием работать на данной должности необходимо в итоговое интервью включить следующие вопросы:

1. Расскажите, какой вы видите свою работу и карьеру через 5 лет?
2. Как ваши близкие относятся к тому, что вы примите предложение работать в нашей компании?
3. Какими вы видите перспективы работы в нашей компании для собственного развития?

На основании ответов кандидата на эти вопросы можно сделать вывод том, каковы его планы на ближайшее время и устраивается ли он на данное место работы с целью долговременного сотрудничества с компанией или это работа «на время», пока не будет найдена другая «идеальная».

Фактически внедрение предлагаемых мероприятий сводится к дополнению существующей процедуры подбора коллектива организацией стажировки кандидатов на предприятии, организации дополнительного анкетирования и увеличению количества собеседований с кандидатами, а также увеличению количества встреч руководства компании для обсуждения наиболее подходящих кандидатур.

Образование отдела кадров в ООО «ТСК» позволит предприятию повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у трудящихся к работе и это сохранит рабочие места за данными работниками.

Таким образом, в ООО «ТСК» предлагаем разработать и внедрить следующие мероприятия: образовывать отдел кадров, который будет находиться в подчинении генерального директора; разработать и утвердить положение о наставничестве во время стажировки; ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех трудящихся. Эффективное управление, основанное на использовании

прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования подбора и расстановки коллектива, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

3.2. Обоснование эффективности разработанных мероприятий

Проведем расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Поскольку основной выявленной проблемой при проведении недостаточно качественного подбора коллектива является высокая текучесть кадров, и предлагаемые изменения в процедуре подбора направлены на то, чтобы ее уменьшить и подобрать трудящийся, настроенных на длительную работу на предприятии, основной экономический эффект предложенных мероприятий будет заключаться в уменьшении текучести кадров на предприятии до нормального уровня.

Рассмотренные выше мероприятия требуют определенных затрат. В связи с тем, что на предприятии будет образован отдел кадров, то данный отдел необходимо обеспечить компьютерной техникой, мебелью и др. Следовательно рассмотрим какие необходимо произвести затраты при внедрении предложенных мероприятий на ООО «ТСК».

В таблице 3.5 представлена стоимость программного обеспечения и технического оборудования для реализации проекта на ООО «ТСК» в 2017г.

Таблица 3.5

Стоимость программного обеспечения и технического оборудования для реализации мероприятий на ООО «ТСК» в 2017г.

№ п/п	Наименование оборудования	Количество	Цена (руб.)	Всего (руб.)
1	Программный комплекс кадровому делопроизводству	1	27 000	27 000
2	Процессор INTEL CPU Core 2 Quad Q9300 Yorkfield 2,5ГГц	2	4060,38	8120,76
3	Материнская плата ASUS P5E3	2	7390	14780

Deluxe				
4	Видеокарта OCZ GeForce 8800GTX.	2	6000	12000
5	Системный блок с установленной OCZ GeForce 8800GTX	2	5000	10000
6	Жесткий диск Barracuda 7200.12	2	4000	8000
7	Принтер HP LaserJet P1505n	1	7947	7947
8	Сканер HP ScanJet G2410	1	2100	2100
9	Итого			89947,76

Итого стоимость программного и технического обеспечения составит 89947,76 руб.

Таблица 3.6

Затраты на приобретение электрооборудования, офисной мебели и стеклопакетов ООО «ТСК» на 2017г.

№ п/п	Наименование оборудования	Количество	Цена (руб.)	Всего (руб.)
1	2	3	4	5
1	Кондиционер Neoclima NS/NU 09 LHV. Белгород	1	13 700	13 700
2	Лампы дневного освещения LAD LED IND 60-U	1	3500	3500
3	Офисная мебель (компьютерные столы, стулья, тумба для бумаги)	2	9656,25	19312,5
4	Мебель (платяной шкаф)	1	8499	8499
	Итого			45011,5

Затраты на приобретение электрооборудования, офисной мебели составят 45011,5 руб.

Таблица 3.7

Затраты на оплату труда новых трудящихся

Трудящийся	Количество (чел.)	Заработная плата (руб.)
Менеджер по коллективу	1	15 000
Начальник отдела кадров	1	24 000
Итого	2	39 000

Таким образом, всего для внедрения предложенных мероприятий необходимо 173959,26 руб.

Далее рассмотрим затраты рабочего времени главного бухгалтера на кадровую работу (табл.3.8).

Таблица 3.8

Затраты рабочего времени главного бухгалтера на выполнение кадровой работы

Наименование работ	Фактические затраты время на кадровую работу, мин.	Желаемые затраты времени на кадровую работу, мин
1	2	3
телефонные разговоры	285	200
нерегламентированные перерывы	195	0

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3
участие в разработке мотивационных схем	75	70
разбор конфликтов с клиентами офиса	105	0
контроль за процессом заключения договоров	240	200
прием посетителей по деловым вопросам	135	100
служебные разъезды	360	300
проведение мониторинга рынка труда	90	70
организация корпоративных мероприятий	270	200
подбор, отбор и расстановка кадров	300	250
проведение аттестации рабочих мест	165	100
проведение собеседования с кандидатами	375	370

В результате внедрения мероприятий общая экономия рабочего времени составит 65 минут в день. При этом затраты на заработную плату сократятся на 88,45 рублей за день. Следовательно, внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности использования рабочего времени главного бухгалтера и внедрению отдела кадров является целесообразным.

В таблице 3.9 представлен социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий

Таблица 3.9

Социально-экономический эффект предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Условия реализации	Социальный эффект	Экономический эффект
Перегрузка ответственности	Наличие разрешения	Удовлетворение трудящихся, чувство	Суммарный эффект за счет сокращения

и эффективное планирование рабочего времени главного бухгалтера	руководителя на проведение исследований	необходимости	потерь рабочего времени; снижение коэффициентов текучести кадров в организации
Образование отдела кадров	Наличие финансовых средств	Уверенность трудящихся в организации	

После проведенного анализа, можно сказать что рекомендации, предложенные главному бухгалтеру, положительным образом повлияли на организацию труда, т.е. сократилось время на выполнение определенных работ, что послужило увеличению производительности труда. Данный анализ позволил организации определить, что очень важным моментом в любом деле является распределение своего времени, планирование своей деятельности.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК» позволит предприятию повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у трудящихся к работе и это сохранит рабочие места за данными работниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведя исследование по дипломному проекту на тему «Организация процесса подбора и расстановки коллектива на примере ООО «ТСК» можно по каждой главе сделать следующие выводы:

При правильной расстановке персонала соблюдаются следующие условия: работники служб и подразделений компании загружены полностью и равномерно; персонал используется в соответствии с его профессией и квалификацией (каждый работник ясно представляет, что должен делать, и хорошо знает, как должен это делать); обеспечена взаимозаменяемость работников, путем овладения смежными профессиями; каждый трудящийся несет полную ответственность за выполненную работу, точно учитываются количественные и качественные результаты; работа, закрепляемая за сотрудниками, полностью соответствует уровню их знаний и навыков.

Главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор коллектива в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Подбор и расстановка кадров являются одними из самых важных технологий в процессе управления коллектива, обеспечивающими эффективность работы коллектива предприятия. На сегодняшний день разработаны и активно применяются в реальной практике работы современных предприятий различные эффективные технологии для самых разных этапов осуществления подбора и расстановки на предприятиях. Именно продуманный и научно обоснованный подход к осуществлению технологий подбора и расстановки коллектива обеспечивает эффективность их осуществления.

ООО «ТСК» – это общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании Устава. Основным видом деятельности ООО «ТСК» является строительство зданий и сооружений. Однако ООО предлагает и следующие виды услуг: продажа и поставка сельскохозяйственного оборудования и его монтаж и др.

Общая численность трудящихся за 2014-2016 гг. увеличилась на 3 человека, из них специалистов увеличилось на 3 человек. Стабильность состава кадров на предприятии является важным направлением повышения производительности труда, однако на исследуемом предприятии данное обстоятельство отсутствует. В ООО «ТСК» не все работники соответствуют требованиям занимаемой ими должности. Следовательно, можно говорить о необходимом улучшении уровня профессиональной подготовки и уровня образования работников ООО «ТСК», а значит, предприятию необходимо искать пути подбора и более объективной оценки новых людей на эти должности.

Необходимости совершенствования процесса подбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК» и устранения следующих основных проблем: отсутствие отдела кадров; слабый учет практических навыков кандидатов при проведении подбора; отсутствие возможности для кандидата в достаточной степени ознакомиться с особенностями будущей работы; недостаточное внимание перспективам долгосрочного сотрудничества с выбираемым кандидатом; отсутствие механизмов учета психологической совместимости с будущим коллективом при проведении подбора и расстановки кадров.

ООО «ТСК» предлагаем разработать и внедрить следующие мероприятия: образовывать отдел кадров, который будет находиться в подчинении генерального директора; разработать и утвердить положение о наставничестве во время стажировки; ознакомить всех членов трудового коллектива с новыми документами, разъяснение связанных с ними прав и обязанностей, преимуществ и пользы для предприятия и всех трудящихся.

Эффективное управление, основанное на использовании прогрессивных организационных систем и структур, является едва ли не главным инструментом осуществления стабилизационных мер в переходный период. Проблемы формирования и совершенствования подбора и расстановки коллектива, оценки их эффективности требуют дальнейшей проработки.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки коллектива в ООО «ТСК» позволит предприятию повысить гибкость управления, быстро реагировать на изменения спроса и других факторов внешней среды, повысить интерес у трудящихся к работе и это сохранит рабочие места за данными работниками.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абол, Р. В. Развитие систем управления предприятием и персоналом - эффективное управление бизнесом / Р. В. Абол // Управление коллективом. – 2015. - № 20. – С. 57 – 64.
2. Абрамова, И.Г. Персонал - технология менеджера. / И. Г. Абрамова - М.: Академия, 2014. – 325 с.
3. Аколупина, Р. Р. Профессия менеджера: человеческий потенциал и его роль в возрастании человеческого капитала / Р. Р. Аколупина // Управление коллективом. - 2017. - № 9. – С 64 – 69.
4. Александрова, Н. С. Особенности оценки эффективности деятельности персонала компании, действующей в условиях конкурентного рынка / Александрова Н.С. // Управление персоналом. - 2013. - № 15. – С. 84-89.
5. Базаров, Т. Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты./ Т. Ю. Базаров — Москва, КноРус, 2013.- 304 с.
6. Балковская, Т. З. , Шуракова О. И. Управление коллективом. Краткий курс : учеб. пособ. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2014. – 158 с.
7. Беляцкий, Н. П. Управление коллективом: учебник. – М.: Современная школа, 2014. – 448 с.
8. Бовыкин, В.Б. Новый менеджмент / В. Б. Бовыкин – М.: Эк, 2016 – 245 с.
9. Веселков, А. Психологическое тестирование коллектива / А. Веселков // Кадровое дело. - 2015. - № 2. – С. 93- 97.
10. Веснин, В.Р. Управление коллективом в схемах: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала / В. Р. Веснин –М., Академия, 2017 – 314 с.
12. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А. П. Волгин - М.Академия, 2013. – 243 с.

13. Горшенин, В. Путь к достижению эффективности, гармоничного развития личности и организации / В. Горшенин // Управление коллективом. - 2016. - № 1. – С. 53 – 59.
14. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2013. – 352с.
15. Жданкин, Н. Обучение коллектива как фактор успеха / Н. Жданкин // Управление коллективом. - 2016. - № 18. – С. 35 – 39.
16. Журавлев, П. В., Одегов Ю. Г., Волгин Н. А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2012. – 448 с.
17. Журавлева, Е. Корпоративные университеты: факт жизни бизнеса / Журавлева Е.// Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 9 – С. 43- 46.
18. Згонник, Л. В. Корпоративный человеческий капитал: проблема переподготовки работников / Л. В. Згонник // Управление коллективом. - 2017. - №24 – С. 27 – 32.
19. Карякин, А.М. Управление коллективом: учеб. пособие. 3-я редакция / А.М. Карякин. – Иваново: Иван. гос. энер. Ун-т, 2015. – 166 с.
20. Каштанова, Е. Профессиональный рост и служебное продвижение. Технологии развития коллектива / Е. Каштанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016. - № 10. – С. 85 – 89.
21. Кобец, Е. А. Планирование на предприятии. / Е. А. Кобец - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2016. – 214 с.
22. Колесникова, Е. Оценка эффективности социально-экономической политики предприятия /Е. Колесникова // Управление коллективом. - 2017. - № 17. – С. 89 – 94.
23. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ. / Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2017. – 47 с.
24. Корнийчук, Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала / Г. А. Корнийчук - Система ГАРАНТ, 2016 – 173 с.

25. Крамар, В. Оцениваем коллектив: задачи и цели / В. Крамар // Кадровый менеджмент - 2015-2016. - № 9 – С. 15-21.
26. Купер, Д. Психология в отборе персонала. / Д. Купер, А. Робертсон — СПб.:Питер, 2013. – 178 с.
27. Курбатова, М. Б. Управление человеческими ресурсами. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 128 с.
28. Лагунова, Е. Методика выбора стратегии развития способностей коллектива / Е. Лагунова // Управление коллективом. – 2007. -№18 – С. 31-36.
29. Ловчева, М. Горячая пора для работодателя / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 3. – С. 45 – 48.
30. Магура, М. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала / М. Магура // Управление коллективом. - 2017. - 13-14. – С. 25 – 29.
31. Магура, М. Оценочное собеседование практическое пособие для руководителей / М. Магура // Управление персоналом. - 2014. - № 21. – С. 27 – 33.
32. Магура, М.И. Современные персонал -технологии./М. И. Магура, М. Б. Курбатова - М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. – 244 с.
33. Матвеев, С.М. Аттестационная форма / С.М. Матвеев С.М. // Кадровик. Кадровое делопроизводство, - 2015. - № 10 – С. 112.
34. Мирошникова, Д. В. Оценка и развитие коллектива. Идеальный продавец / Д. В. Мирошникова// Кадровая служба и управление коллективом предприятия. – 2016. - № 1. – С. 14 -17.
35. Митрофанова, Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Е. Митрофанова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016. - № 8 – С. 29 – 36.
36. Никулина, О Проблема кризиса труда в условиях трансформации экономических отношений / О. Никулина // Управление персоналом.– 2014. - № 12 – С. 35 – 39.

37. Подбор коллектива с применением метода Executive Search. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.advanhawk.ru/articles/>
38. Пономарева, Н. Г. Справочник кадровика. – М.: Омега-Л, 2013. – 232 с.
39. Пономарева, Н.Г. Современные требования к кадровой службе (отделу). / Н. Г. Пономарева - М.: Омега-Л, 2014. – 256 с.
40. Психология управления - Златоуст: ФотоМир, 2015. - 188 с.
41. Румынина, В.В. Внутренний кадровый аудит / В. В. Румынина // Кадровая служба и управление коллективом предприятия. - 2014. - № 9 – С. 115- 120.
42. Сардарян, А. Оценка коллектива в современных Российских компаниях / А. Сардарян // Управление коллективом. - 2016. - № 15. – С. 82 -85.
43. Сафаров, С. Подбор коллектива / С. Сафаров // Управление коллективом. – 2016. - № 12. – С. 17 – 21.
44. Синявец, Т. Комплексный аудит системы управления коллективом / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013 - № 9 – С. 31-36.
45. Скурихин, Т. Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов организации / Т. Г. Скурихин // Управление коллективом. - 2012. - №19– С. 62-68.
46. Слепцова, А. С. Психодиагностика коллектива./ А. С. Слепцова – М.: Феникс, 2014 - 320 с.
47. Тихонова, Ю. Строим систему обучения / Ю. Тихонова // Кадровый менеджмент. - 2014. - № 6 – С. 54 – 60.
48. Торшина, К. Тестирование при приеме на работу/ К. Торшина // Управление коллективом. - 2015. - № 12. – С. 25-29.
49. Управление коллективом. / Под общ.ред. проф. И. Б. Дураковой. - М: ИНФРА-М, 2016. – 570 с.
51. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие, Совет УМО. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 159 с.

52. Шапиро, С.А. Шатаева О.В. Основы управления коллективом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224с.
53. Шаповалов, В. Проблема конкурентоспособности в управлении коллективом организации / В. Шаповалов // Управление коллективом. - 2014. - № 18. – С. 94 – 97.
54. Шарок, Л. Пути эффективного использования человеческого капитала / Л. Шарок // Управление коллективом. - 2014. - № 21. – С. 96.
55. Шекшня, С.В. Управление коллективом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, перераб. и доп. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 318с.
56. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика коллектива: — Москва, Бахрах-М, 2014.- 792 с.