

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальность)

Управление персоналом организации  
(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование подбора и расстановки персонала организации

Студент

А.С. Терехов  
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к. п. н., доцент А. Л. Никишина  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Терехов Алексей Сергеевич

Тема работы: Совершенствование подбора и расстановки персонала организации (на примере ООО «Робола»).

Научный руководитель: к. п. н., доцент А.Л. Никишина

Целью бакалаврской работы является совершенствование подбора и расстановки персонала организации.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические аспекты, связанные с подбором и расстановкой персонала на предприятии;
- Провести анализ деятельности и процесса подбора и расстановки персонала ООО «Робола»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

Объектом исследования работы является ООО «Робола», основным видом деятельности, которого является производство автокомпонентов для легковых автомобилей.

Предмет исследования - подбор и расстановка персонала на предприятии.

Методы исследования: анализ научных публикаций и учебно-методической литературы, а также практических пособий, нормативно-правовых актов и локальных документов предприятия; наблюдение, прогнозирование, сбор аналитических данных.

Краткие выводы по бакалаврской работе.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты подбора и расстановки персонала организации.

Во второй главе представлен анализ организационно-экономических показателей, а также подбор и расстановка персонала исследуемого объекта.

В третьей главе разработанные мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки персонала на предприятии ООО «Робола».

Практическая значимость данной работы в том, что ее положение и отдельные методы могут использовать специалисты различных организаций, заинтересованных в оптимизации подбора и расстановки персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 29 источников и 6 приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 12, рисунков -19.

## **Abstract**

The topic of the given graduation work is devoted improvement of staff recruitment and placement.

The aim of the work is to improvement of staff recruitment and placement on company.

The object state is LLC «Robola» that is specialized production of automotive components for cars.

The subject of the research is the recruitment and placement of staff on company.

The graduation work may be divided into several logically connected parts.

In first part the theoretical aspects of the recruitment and placement of staff.

The second part present an analysis of organizational and economic indicators and details the recruitment and placement of staff in the enterprise under study.

The third part present measures that increase the efficiency of the enterprise as well as their calculation.

In conclusion we'd like stress that practical significance is that its position and individual methods can be used by specialists of various organization interested in optimizing the recruitment and placement of staff.

The structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 parts, conclusion, list of references from 29 sources and 6 applications. The total amount of work, without attachments, 58 pages of typewritten text, including tables - 12, pictures - 19.

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты подбора и расстановки персонала.....	8
1.1 Понятие, цель и функции подбора и расстановки персонала в организации .....	8
1.2 Российский и зарубежный опыт в области подбора персонала.....	19
2. Анализ подбора и расстановки ООО «Робола» .....	26
2.1 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности ООО «Робола» .....	26
2.2 Анализ подбора и расстановки персонала ООО «Робола».....	34
3. Разработка мероприятий по совершенствованию подбора и расстановки персонала.....	44
3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование подбора и расстановки персонала .....	44
3.2. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	49
Заключение .....	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Организационная структура ООО «Робола» .....	59
Приложение Б Должностная инструкция Заместителя генерального директора по персоналу.....	60
Приложение В Должностная инструкция инспектора по кадрам.....	64
Приложение Г Заявка на подбор специалистов .....	68
Приложение Д Пример выходного теста по окончании стажировки .....	69
Приложение Е Положение о ротации персонала на предприятии.....	72

## Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что на каждом предприятии персонал играет важную роль в достижении в его цели. Современный мир слишком динамичен, поэтому имеющиеся привычные методики уже не настолько эффективны, как раньше. В условиях рыночной экономики если предприятие не совершенствуется, то оно не будет долго занимать лидирующие позиции на рынке. Любому предприятию нужны сотрудники, которые будут отвечать современным требованиям, а также быстро реагировать на внешние изменения. На рынке трудовых ресурсов большое количество молодых, инициативных, креативных, профессиональных и результативных специалистов, но нужны именно те, которые принесут высокие показатели. Может с этой задачей правильный процесс подбора персонала. Именно с помощью него можно из огромного числа соискателей найти того человека, в котором нуждается руководство. Важен момент того, что после качественного подбора, нужно правильно расставить персонал на места работы, чтобы они могли максимально реализовать свой потенциал, и предприятие получило бы максимальные результаты.

Целью бакалаврской данной работы является совершенствование подбора и расстановки персонала.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические аспекты, связанные с подбором и расстановкой персонала на предприятии;
- Провести анализ деятельности и процесса подбора и расстановки персонала ООО «Робола»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

Объектом исследования работы является ООО «Робола».

Предмет исследования - подбор и расстановка персонала на предприятии.

Данная работа состоит из следующих разделов: введение, три раздела, заключения, библиографический список и приложения.

Первая глава посвящена теоретическим основам касательно процесса подбора и расстановки персонала, их цели и задачи, особенности проведения в различных странах.

Во второй главе проводится анализ организационно-экономических показателей, а также система управления персоналом на предприятии.

В третьей главе предложены мероприятия по усовершенствованию процесса подбора и расстановки персонала на предприятии с проведенными по ним расчетами эффективности.

Основой теоретического и методологического исследования в представленной работе послужили труды следующих авторов: Н.Н. Барчан, Т.В. Баскина, Г.Д. Галныкина, С.В. Иванова, А.Я. Кибанов, Е.Ф. Коханов, О.А. Латуха, М.А. Юшин и др.

# 1. Теоретические аспекты подбора и расстановки персонала

## 1.1 Понятие, цель и функции подбора и расстановки персонала в организации

Во многом эффективная работа организации зависит от правильно подобранного персонала, ведь подбор и его расстановка являются одной из важных составляющих процесса найма, именно с него начинается работа с потенциальными сотрудниками [7].

Подбор и расстановка осуществляется на основе определения потребности в персонале.

Потребность в персонале - это совокупность работников определенной квалификации и специальности, необходимых в данный момент времени организации, для выполнения поставленных задач и целей [3].

Подбор персонала - целенаправленная, совокупная система мероприятий по привлечению кандидатов и их дальнейшей оценке профессиональных и личностных качеств [1].

Представим анализ понятия «подбор персонала» в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Анализ понятия «подбор персонала»

Автор, источник	Определение понятия	Особенность определения понятия
Словарь русского языка [18]	Набирать, подбирать, привлекать для каких-либо работ	Акцентирует внимание на привлечении с других организаций
Мордовин С.К. [13]	Создание базы данных на работников необходимой квалификации для удовлетворения потребности в персонале	Сосредотачивает мысль на том, что надо создать базу квалифицированных соискателей
Галныкина Г.Д. [4]	Создание предварительного списка для дальнейшего отбора	Делает акцент на создании списка для отбора
Шекшня С.В. [19]	Привлечение работников через систему объявлений	Использует каналы рекламы для привлечения



На основе анализа таблицы можно сделать вывод о том, что у каждого автора есть своя трактовка определения понятия «подбор персонала», но общий подход, заложенный в них отражает одну и ту же суть.

Подбор персонала - ключевое направление деятельности работников отдела кадров или службы по управлению персоналом, на котором начинает формироваться будущая команда предприятия [15].

На рисунке 1 «Процесс подбора персонала» представлены основные структурные элементы, используемые в процессе подбора [15].

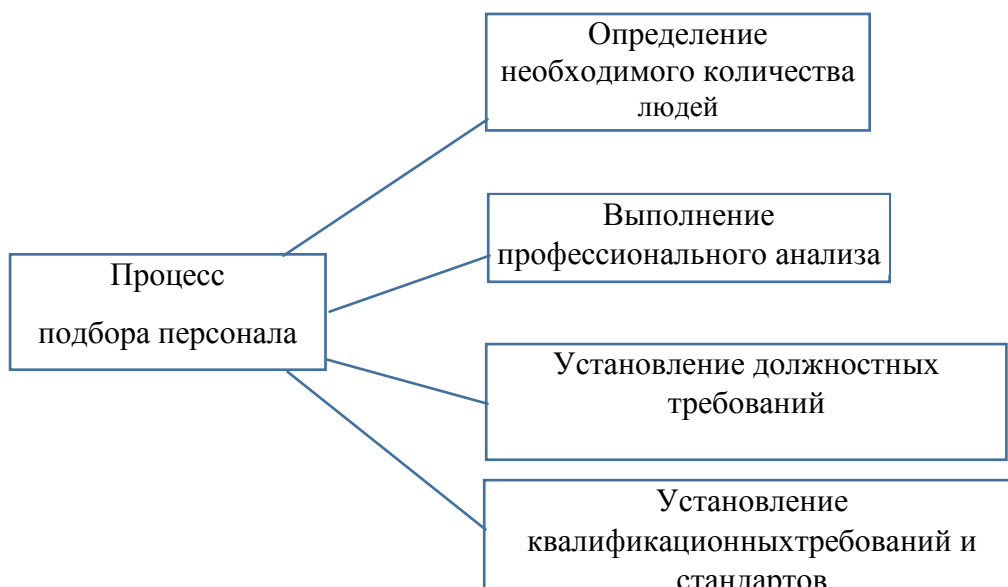


Рисунок 1- Процесс подбора персонала

На данном рисунке можно заметить, что подбор подразделяет в себе еще определенный ряд задач, выполнение которых необходимо для качественного процесса. Соблюдение данного ряда обязательно, потому что отсутствие той или иной позиции может повлечь за собой отрицательные последствия для дальнейшего эффективного функционирования организации.

Процесс подбора персонала основывается на решении следующих задач:

- формирование документальной основы для поиска и оценки персонала;

- маркетинг и мониторинг рынка кадровых ресурсов;
- мониторинг внутренних кадров;
- привлечение необходимых сотрудников, способных обеспечить эффективный труд.

Следующим ключевым понятием темы бакалаврской работы является расстановка персонала.

Проведем анализ понятия «расстановка персонала».

Расстановка персонала - это рациональное распределение персонала на рабочих местах в соответствии с системой разделения принятой в организации [2].

Одной из основных задач расстановки персонала является решение проблемы распределения персонала организации по структурным подразделениям, участкам и рабочим местам [8].

При расстановке персонала должны соблюдаться принципы, изображенные на рисунке 2 [22].

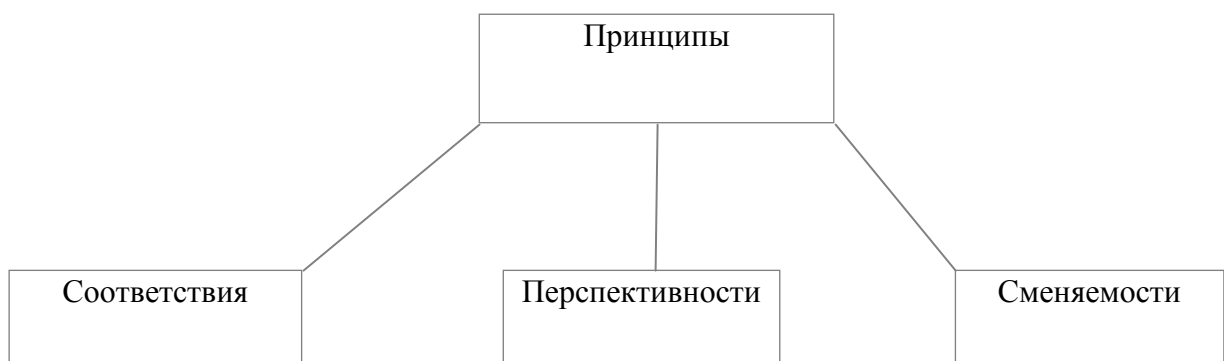


Рисунок 2 - Принципы при расстановке

Из данного рисунка следует, что все принципы находятся на одном уровне и имеют одинаковое значение, и без их учета процесс расстановке не может протекать качественно.

Поясним каждый из них.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых

качеств претендентов к замещаемой должности.

Принцип перспективности заключается в установлении возрастного ценза/определения продолжительности рабочего времени/возможность изменения профессии и специальности.

Основная идея принципа сменяемости - изменения мест работников в системе разделения труда [8].

Далее рассмотрим технологии подбора персонала, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Технологии подбора персонала

Название технологии	Суть технологии	Использование категорий персонала, для которых возможно использовать
Рекрутинг	Размещение вакансии в самых популярных местах для поиска работы	Специалисты линейного уровня
Executive search	Активный поиск кандидатов, даже если те еще не находятся в настоящий момент в поиске	Высшие и средние должности
Headhunting	«Переманивание» конкретного специалиста из одной организации в другую	Высшее звено
Скрининг	Кандидат оценивается по некоторым основным качествам	Младшего звена

По данным таблицы 2 можно сделать вывод о том, что технологий для подбора персонала достаточно количество и самое главное для каждого звена есть своя определенная специфика, и задача организации правильно использовать их.

Рассмотрим подробнее каждую из представленных технологий.

Рекрутинг - это деятельность, которая направленная на подбор персонала. В компетенцию входит не только поиск, но и наем, а также оценка профессиональных качеств потенциального работника [6].

Существует несколько видов рекрутинга [2]:

- Линейный рекрутинг - массовое привлечение обслуживающего

персонала;

- Management Selection - нахождение среднего или высшего звена.

Есть несколько видов инструментов поиска персонала таблица 3 [21].

Таблица 3 - Инструменты поиска персонала

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
База данных кандидатов	- экономия времени; - минимальные финансовые вложения.	- быстрое устаревание данных; - неравномерность заполнения данных.
Интернет	- минимальные финансовые вложения; - быстро растущая база.	- неравномерный охват различных сфер; - наличие большой ненужной информации.
Объявления в печатных СМИ	- быстро, гибкость формата; - эффективность размещения в прессе при наличии целевых групп.	- возможное игнорирование; - ограниченный охват.
Прямой поиск	- непосредственный выход на целевых кандидатов.	- ограниченная возможность использования по этическим соображениям; - высокая стоимость.
Кадровое агентство	- возможность работать со всеми инструментами одновременно.	- цена; - неграмотно построение отношения с провайдером, которые не ведут к лучшему результату.

По данным таблицам можно сделать вывод о том, что инструментов поиска персонала достаточное множество, каждый из них имеет как свои преимущества, так и недостатки, но если инструмент использовать, как полагается, то можно обеспечить эффективный подбор.

Следующий объект рассмотрения - executive search.

Как уже было сказано executive search - это активный поиск кандидатов, которые еще не находятся в потребности работы [20]. Иными словами, происходит переманивание того или иного специалиста из одной компании в другую.

Executive search включает в себя несколько этапов, отображенных на рисунке 3.

На данном рисунке заметна последовательность этапов. Каждый вытекает из предыдущего и имеет свой вес в общей системе executive search.

Очень часто данный термин путают с headhunting или даже отождествляют, что является неверным [22].



Рисунок 3 - Этапы executive search

Headhunting может являться частью executive search, но не синонимами. Точный перевод «охота за головами», не зря он так называется, потому что работа рекрутера заключается в точечной работе только с определенным специалистом. Данная технология должна проводиться в строгой

конфиденциальной обстановке, если это не соблюдать, то возможны дополнительные конфликты с конкурентами.

Таким образом, рассмотрев понятие подбор персонала, структуру подбора персонала, определив понятие и принципы расстановки персонала можно сделать вывод о том, что в качестве базового понятия для выполнения работы будет использовано определение, предложенное С.К. Мордовиным (таблица 1).

Процесс подбора персонала предполагает решение основных задач подбора и расстановки, на которых базируются основные принципы расстановки [9].

Рассмотренные технологии подбора можно, будет использовать в процессе реализации выпускной квалификационной работе, т.е. при определении основных мероприятий, направленных на совершенствование подбора и расстановки.

Чтобы бизнес мог существовать и эффективно функционировать, нужен квалифицированный персонал, который сможет качественно выполнять работу. Данное условие будет соблюдаться при правильном подборе [23].

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что цель, поставленная перед подбором персонала - анализ и выбор кандидата, у которого профессиональные и личностные черты и качества наиболее полно соответствуют требованиям должности. Данное понятие трактуется в узком смысле.

Цель подбора в широком смысле заключается в повышении продуктивности труда, а также в увеличении производительности труда и поддержки эффективности трудовой деятельности на высоком уровне.

Также подбор персонала выполняет следующие функции:

- формирование документальной основы для оценки персонала;
- мониторинг рынка труда;
- анализ потенциала имеющихся сотрудников.

Очень важно понимать, какие выбирать источники подбора персонала.

Всего существует два источника:

- внешний;
- внутренний.

Внешний источник персонала позволяет найти человека, который никак не связан с организацией. Соискатели чаще всего сами узнают об открытой вакансии через сеть Интернет, газеты, телевидение и т.д.

Внутренний источник персонала - это уже имеющийся работник на предприятии.

Выясним преимущества и недостатки внутренних и внешних источников, полученные данные представлены в таблице 10.

Таблица 4 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренний источник	Возможность планирования данного процесса	Малое число предлагаемых вакансий
	Низкие затраты	Ограничивает выбор места приложения труда
	Перспектива роста для работников	Иногда требуются затраты на переобучение
	Сохранение основного штата	Приводит к напряженности в коллективе
	Хорошее знание претендента	
	Одно из решений проблемы текучести кадров	
Внешний источник	Широкие возможности выбора кандидатов	Большие затраты
	Новые идеи развития организации	Возможность конфликта между «старичками» и «новичками»
	Снижение общей потребности в кадрах	Риск при принятии неизвестного человека на работу

Из таблицы 4 следует, что использование внутренних источников подбора персонала позволяет сократить финансовые вложения, что отражает их преимущества по сравнению с использованием внешними источниками.

Процесс планирования подбора, постановки целей и задач должен проходить, ориентируясь на текущие потребности организации.

Как было оговорено ранее под расстановкой персонала понимается процесс распределения/перераспределения персонала в системе организации, а также преследует следующие цели (см. рисунок 4)



Рисунок 4 - Основные цели расстановки

Основные цели расстановки, представленные на рисунке 4, отображают заполнение вакантных мест соответствующими сотрудниками с учетом формирования эффективных трудовых коллективов.

При правильной рациональной расстановке решаются три задачи:

1. Планирование служебной карьеры, исходя из оценки потенциала и возможностей работника;
2. Определение условий и оплаты труда, заключение контракта с работником;
3. Обеспечение движения персонала в системе управления персонала.

Для обеспечения расстановки персонала на рабочие места необходима следующая информация (рисунок 5):

Таким образом, для оптимальной расстановки персонала на рабочие места необходимо руководствоваться документами, представленными на рисунке 5.

Во время процесса расстановки персонала требуется уточнение и корректировка следующих документов, представленных на рисунке 6.





Рисунок 5 – Информация для обеспечения расстановки персонала



Рисунок 6 - Документы, сформированные в процессе расстановки

Данный рисунок отображает основные документы, которые формируются в процессе расстановки.

Чтобы избежать дополнительных затрат на подбор сотрудников из внешней среды, существует внутриорганизационная расстановка или трудовое перемещение.

Трудовое перемещение - форма социального перемещения, состоящего в перемещении индивида или группы на предприятии.

Если рассматривать на уровне предприятия причина перемещения заключается в несоответствии интересов и требований работника конкретному месту его приложения труда.

Вывод.

Таким образом, динамика персонала в организации - постоянный процесс и служит важной характеристикой состояния кадров. Она состоит в изменении места трудовой деятельности сотрудника в организационной структуре предприятия. В некоторых случаях удовлетворяется потребность в персонале без использования внешних источников, такой метод называется внутриорганизационное перемещение.

Внутриорганизационное перемещение - это процессы изменения места работников в системе разделения труда или смены места приложения труда в рамках предприятия. Примером такого внутриорганизационного перемещения является внутри профессиональное перемещение, оно включает в себя изменение позиции работника в квалификационной иерархии. Также к нему относится и междолжностное перемещение, обозначающее изменение места приложения труда, и заключающим примером проявления внутриорганизационного перемещения может быть межпрофессиональное перемещение, обозначает переход от одной профессии к другой или овладение другой.

Рассмотрев понятие, цель и функции подбора и расстановки персонала в организации, обратимся к анализу отечественного и зарубежного опыта.

## 1.2 Российский и зарубежный опыт в области подбора персонала

На сегодняшний день функционирование любого предприятия невозможно без квалифицированного персонала, а найти таких среди большого многообразия соискателей, помогают правильно подобранные инструменты подбора и расстановки персонала.

Традиционно принято выделять западную и восточную практику в области подбора персонала.

Рассмотрим американский подход к подбору персонала.

Именно США считают родоначальником всех аспектов в области управления персоналом. Американские фирмы используют традиционные для них методы подбора персонала и ориентированы на специализированные знания и умения.

Американские фирмы стараются придерживаться политика «входа-выхода», что означает простоту процедуры подбора, это связано с тем, что рабочий мог быть уволен или принят на новую должность в короткие сроки, все это обусловлено экономическими обстоятельствами, которые могли возникнуть.

Общими критериями принято считать: образование, практический опыт, психологическая совместимость и умение работать в коллективе. Как было, ранее сказано предприятия, делают упор на узкую специализацию, не зависимо инженер, менеджер или ученый.

Американские специалисты очень развиты в своей области знаний и поэтому у них только вертикальная карьера. Это условие создают проблему текучести управленческих кадров.

При устройстве на работу соискатель вначале проходит профессиональное тестирование, а далее у каждой фирмы есть свой алгоритм, представленный на рисунке 7.

На данном рисунке представлен американский алгоритм подбора, на которой видно четкую последовательность от разборки критериев для

должности и до знакомства работника с рабочим местом, но не с деятельностью предприятия в целом и его культурой, данное условие соблюдается только в США.

Ниже представлена статистика использования инструментов подбора персонала (рисунок 8).

Данная статистика показывает, что в основном работодатели полагаются на послужной список соискателя и свободному интервью.

Рассмотрим следующий японский подход.

Дефицит ключевых навыков для успешной деятельности предприятия создал тенденцию, которая заставляет молодых специалистов менять фирмы в течение года, что делает работу похожей больше на контрактную в традиционном понимании.

Японская система управления персоналом делает упор больше на менталитет своих сотрудников. Это является ее отличием от американской и российской модели [11].

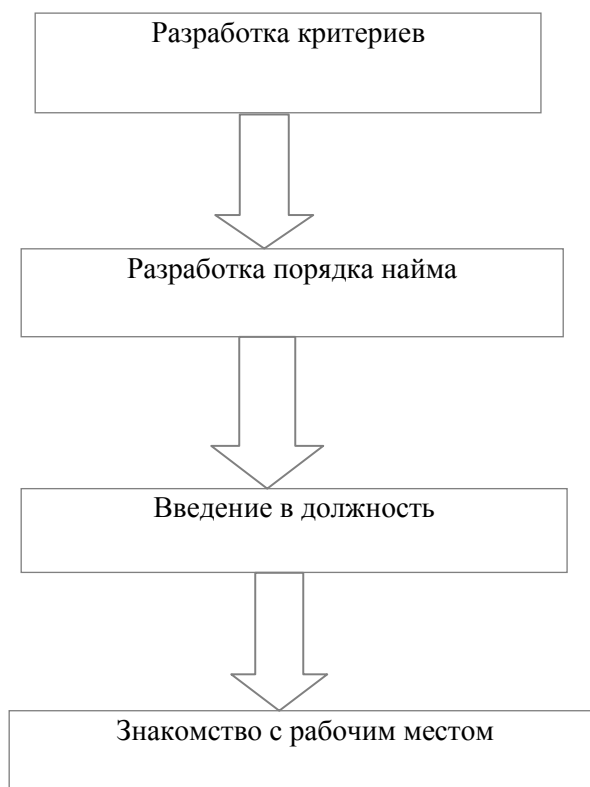


Рисунок 7 - Алгоритм подбора персонала в американских фирмах

Практика подбора персонала в японских компаниях представлена на рисунке 9 [11].

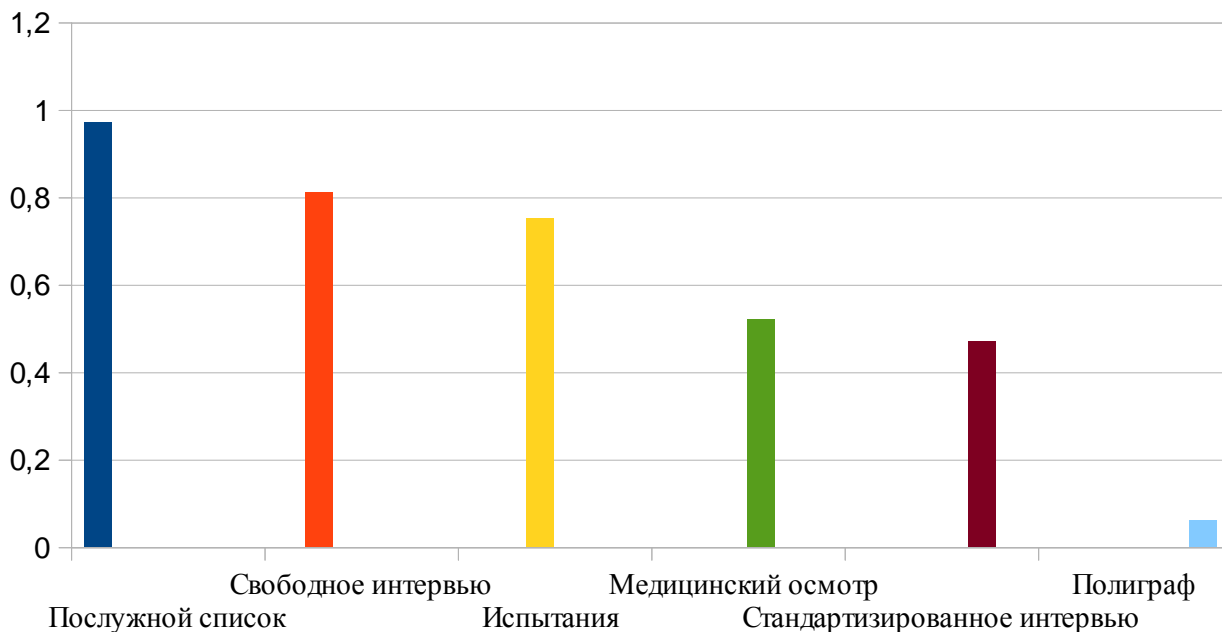


Рисунок 8 - Статистика использования инструментов подбора

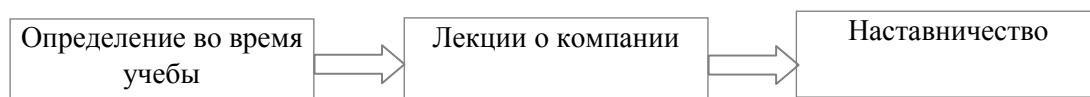


Рисунок 9 - Подбор в японских фирмах

На данном рисунке видно, что будущих работников служба персонала определяет еще на 2-3 курсах обучения в профессиональных учебных заведениях. Все начинается с лекций о компании, что вырабатывает заблаговременно патриотизм по отношению к фирме, по прибытию на работу к молодому сотруднику прикрепляется наставник, помогая влиться в коллектив [11].

Данные условия делают японскую модель наиболее конкурентной по отношению к другим моделям, потому что в первую очередь японцы делают упор на человеческий фактор.

Эти изменения в менеджменте начали принимать многие современные предприятия, управленческий персонал начал учитывать психологию людей и социальный статус, все это позволило не только сократить некоторые издержки, но и повысить качество выпускаемой продукции.

Если рассматривать российские компании, то они аналогично стараются привлечь студентов старших курсов. К сожалению, в России не так сильно развито наставничество, поэтому очень часто бывает так, что молодого сотрудника берут на испытательный срок, а в дальнейшем смотрят на его показатели, от которых зависит, возьмут ли его на постоянную основу или нет [27].

Что касается российского опыта в общей системе управления персоналом, то стоит отметить популярность различных тестов для оценки профессиональных умений. Среди компаний, использующих тестирование, можно выделить «Лукойл», «Газпром», «РЖД» [16]. Именно тесты широко используются при определении соответствия умений соискателя с требованиями к должности. Данный метод получил разные оценки со стороны работников, каждый понимает важность теста и определение своего профессионального уровня, но не каждый готов принять отказ в работе, ориентируясь на результаты абстрактного теста. Поэтому крупные компании большое значение придают резюме, отзывам с прошлого места работы и каким-либо рекомендациям. Для предприятий же из сектора малого бизнеса важна скорость набора, а не качество персонала. Когда у компании появляется потребность в персонале, они стараются закрыть вакансию в кратчайшие сроки, чтобы фирма могла дальше продолжать свою деятельность. В такие моменты руководство не обращает должного внимания на резюме, и проводят собеседования практически сразу без использования дополнительных методик отбора. Данное действие является не рациональным так, как ведет за собой большой риск подобрать низкоквалифицированный персонал, что приведет к не эффективной деятельности организации [14].

На основании общей информации об используемых методах подбора автор О.А. Латуха сделала сравнительную таблицу, отображающую важность критериев при подборе персонала [12]. Данная сравнительная характеристика указана в таблице 4.

Таблица 5 - Зарубежная модель ранжирования критериев подбора персонала

Критерии, с указанием места их использования	Англия	Франция	Германия	Италия
Результат теста	1	2	1	1
Умение вести малый и средний бизнес	4	7	3	4
Рекомендации	2	1	4	5
Международный опыт	6	4	6	3
Общее образование	3	3	7	7
Технические навыки	8	5	2	8
Возраст	7	8	5	6
Национальность	5	6	8	2

Из таблицы видно, что в зарубежных странах основной важный критерий - это результаты тестирования и рекомендации. Менее важными факторами являются возраст и национальность.

Похожую таблицу использовал автор О.Л. Чуланова, и адаптировала ее под российскую модель, представленную на рисунке 10 [17].

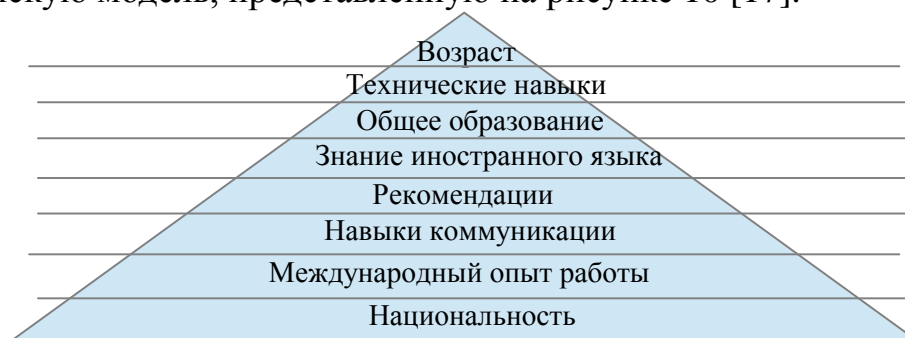


Рисунок 10 - Отечественная модель ранжирования критериев подбора

Из рисунка следует, что в России главные критерии - это возраст, технические навыки и образование, к менее важным критериям относят так же, как и в зарубежной модели ранжирования - национальность.

Для подробного изучения, где именно находят российские работодатели персонал, автор Коханов Е.Ф. составил таблицу, в которой отображены наиболее популярные каналы поиска (таблицу 6) [10].

Таблица 6 - Каналы поиска сотрудников на российском рынке труда, %

Канал поиска сотрудников	Руководитель	Специалист	Рабочий
Реклама в газетах	49,7	59,3	66,8
Интернет-источники	52,7	60,2	48,2
Рекомендации коллег	69,2	65,6	52,3
Кадровые агентства	23,4	24,4	22,6
Служба занятости	27,1	39,6	49,5
Учебные заведения	11,9	21,4	14,1

По результатам анализа данной таблицы можно сделать вывод о том, что для каждой категории персонала популярен тот канал источника, который больше принесет вероятность высококвалифицированного сотрудника для компании.

Проанализировав отечественный и зарубежный опыт подбора кадров, можно сказать о том, что зарубежные работодатели отдают предпочтение результатам тестирования и рекомендациям своих сотрудников, а в России - возрасту и техническим умениям.

Рассмотрим американский опыт в вопросе о расстановке персонале.

Еще в ранние года в США зародилась уникальная система подготовки будущих бизнесменов. Были организованы специализированные университеты, в которых преподавались оригинальные теории управления [25].

Американская модель была разработана ведущей ассоциацией HR - менеджеров в США - Обществом управления человеческими ресурсами



(Society for Human Resources Management - SHRM), которая организовала тестовый центр и разработала многие стандарты деятельности для HR — менеджеров [5].

Рассмотрим организацию «Johnson&Johnson» и ее опыт в расстановке персонала.

Данный пример является успешным примером самой крупной децентрализованной организацией.

Организация динамично развивалась, скупала менее прибыльные компании и открывала в них свои филиалы. С таким расширением она постепенно вышла на мировой рынок, и с данным условиям росла потребность в директорах филиала. Сначала это были наиболее перспективные менеджеры, а в дальнейшем внутри организации была создана «школа лидеров», которая готовила будущих управляющих, исходя из своего имеющегося персонала [26].

Пример японского опыта послужит компания «Mitsubishi». Всем знакомая японская модель «пожизненного найма» очень хорошо представлена именно в этой компании [24]. В ней, когда сотрудник достигает своего «максимума», по его мнению, на рабочем месте, он сам вправе выбрать, в каком дальше направлении ему развиваться, а компания поддерживает его выбор. Тем самым они не теряют своих кадров и удовлетворяют потребности сотрудника [11].

Вывод.

Изучив теоретические основы подбора и расстановки персонала, можно сделать вывод о том, что в российской практике частично используются западные и восточные методики подбора и расстановки персонала, но для дальнейшего эффективного развития организации необходимо разрабатывать инновационные методы или обновить имеющиеся, так как существующие являются на данный момент устаревшими [16].

## **2. Анализ подбора и расстановки ООО «Робола»**

### **2.2 Общая характеристика и организационно-экономические показатели деятельности ООО «Робола»**

ООО «Робола» - предприятие, основным видом деятельности которого является производство автокомпонентов для легковых автомобилей.

История: компания с 2007 года занимается производством компонентов системы выпуска отработавших газов. С 2012 года компания начала поставку запчастей для ЗАО «Лада-Имидж». Указанная организация создана на базе ранее существовавшего ОАО «ВАЗ-ЭКСПРЕСС-СЕРВИС» и является стопроцентным дочерним предприятием ОАО «АВТОВАЗ», выполняя функцию официальной дистрибуции по реализации запасных частей к автомобилям «Лада» на внутреннем рынке, а также в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Место расположения: 445000, Самарская область, город Тольятти, улица Северная, строение 18.

Генеральный директор: Рожков Роман Юрьевич.

Предприятие имеет расчетный счет, круглую печать, символику с названием компании.

Основной документ, регламентирующий деятельность предприятия — Устав.

Высший орган управления - собрание его участников.

Стратегическая цель ООО «Робола»: поддержание конкурентоспособности, соответствие требованиям потребителя и стабильно высокое финансовое положение на рынке.

Основная стратегия предприятия - стратегия «Q5», которая основывается на повышении качества и обращении внимания на важные аспекты.

Все они способствуют одной цели - получение максимальной прибыли при минимальных затратах.

Главная задача компании - удовлетворение потребителя качеством продукции, за счет индивидуального подхода и выгодных условий, а также эффективное повышение производственных процессов.

Другими важными задачами предприятия являются:

- Добиться высочайшего качества продукции и сохранить репутацию поставщика;
- Занять лидирующее положение на рынке по производству автокомпонентов;
- Увеличить производительность труда и объем производства;
- Повысить прибыль при сохранении умеренных расценок.

В первую очередь, производство направлено на удовлетворение потребителей кронштейнов и катализаторов для глушителей.

Основным видом деятельности производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств.

К дополнительным видам деятельности относятся:

- торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие.

В приложении А представлена организационная структура управления ООО «Робола» проведем ее анализ.

Структура предприятия является линейной. Линейная структура управления образуется во взаимоподчиненных органов одному руководителю - генеральному директору, имеет несколько уровней

управления, демонстрируя признак крупного предприятия, представлена в виде иерархической лестницы.

Каждый руководитель отдела входит в временную структуру - ANPQR-команду. Основная ее цель - поддержание уровня заявленного качества. Обычно команду собирают при запуске нового продукта, что обуславливает ее временность.

Предприятие обладает высоким производственным потенциалом и это выражается в следующих факторах:

- Создание универсальных катализаторов для отечественных и зарубежных производителей;
- Улучшение экологической ситуации за счет снижения содержания вредных веществ в выхлопных газах;
- Производство кронштейнов для «АвтоВАЗ».

Далее рассмотрим таблицу 7, в которой представлены основные организационно-экономические показатели ООО «Робола»

Таблица 7 - Основные организационно - экономические показатели ООО «Робола»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения			
				2017-2018г.г.		2018-2019.г.	
				Абс.	Относ.,%	Абс.	Относ.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб	254409	269869	301596	15460	0,06	31727	0,12
Себестоимость, тыс.руб.	232883	279078	285331	46195	0,2	6253	0,02
Валовая прибыль, тыс.руб.	21526	10791	14854	-10735	-0,5	4063	0,38
Управленческие расходы, тыс.руб.	15328	21064	29148	5736	0,4	8084	0,38

Продолжение таблицы 7

Прибыль от продаж, тыс.руб.	6198	-10273	7389	-16471	-2,7	17662	-1,72
Чистая прибыль, тыс.руб.	5947	-10249	6850	-16196	-2,7	17099	-1,67
Основные средства, тыс.руб.	11987	13189	15788	1202	0,1	2599	0,2
Оборотные активы, тыс.руб.	144391	125212	158934	-19179	-0,13	33722	0,27
Численность ППП, чел.	96	102	115	6	0,06	9	0,09
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	162075	165595	170182	3520	0,02	4587	0,03
Производительность труда работающего, тыс.руб.	9146,41	10102,1 61	9965,2	955,753	0,1	-136,96	-0,014
Фондоотдача, %	5,98	7,79	8,3	1,82	0,3	0,48	0,062
Рентабельность продаж, %	0,02	0,14	0,1	0,12	6	-0,04	-0,28
Оборачиваемость активов, раз	1,56	1,484	1,19	-0,08	-0,05	-0,3	-0,2
Затраты на рубль выручки	99	86	90	-13	-0,13	4	0,05

Из таблицы видно, что выручка в 2018 году увеличилась на 6% по сравнению с 2017 годом. В 2019 году выручка выросла на 12%. В денежном выражении выручка в 2017 году составила 254409 тыс. руб., а в 2019 году 301596 тыс. руб. Также происходит, рост себестоимости. Так в 2017 году она составляла 232883 тыс. руб., в 2018 году - 279078 тыс. руб., а в 2019 стала равной 285331 тыс. руб.

Эту динамику можно наглядно увидеть на рисунке 11.

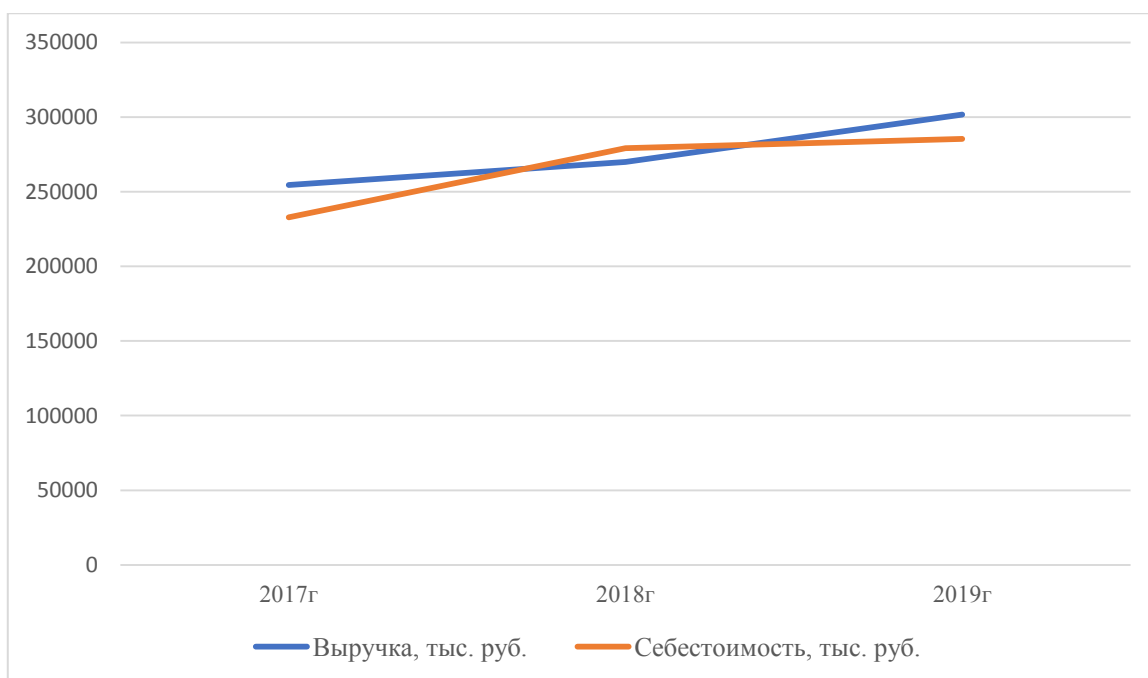


Рисунок 11 – Динамика выручки и себестоимости предприятия на период 2017г. - 2019г.

На основе анализа рисунка можно сделать вывод, что с каждым годом на предприятии наблюдается рост выручки и себестоимости.

Наряду с этим наблюдается, рост управленческих расходов в 2017 году они составили 15328 тыс. руб., а в 2019 стали равны 29148 тыс. руб. При это в 2018 году они выросли на 40%, а к 2019 году возросли еще на 38%.

Это очень негативно сказалось на валовой прибыли, потому что она начала падать. В 2017 году сумма была равна 21526 тыс. руб., а к 2018 году опустилась до 10791 тыс. руб., т.е. практически на 50%, но в 2019 прибыль увеличилась на 38% и стала равна 14854 тыс. руб. Такая же ситуация происходит и с прибылью от продаж. В 2017 году ее уровень был равен 6198 тыс. руб., в 2018 году предприятие ушло в минус на 10273 тыс. руб. или снизилась на 70%, но в 2019 году, активировав каналы сбыта, подняли уровень до 7389 тыс. руб., что составило разницу на минус 72%.

Чистая прибыль - это итоговое число с учетом всех прибыль и выплаченных налогов, зная это правило, появляется следующая зависимость. Она равна 5947 тыс. руб., а в 2018 уходит в минус до 10249 тыс. руб., в

процентном выражении это составляет 70%. Активируя свои каналы продаж, предприятие вышло на новый положительный уровень - 6850 тыс. руб. или минус 67%.

Если представить в виде диаграммы, то это выглядит следующим образом (рисунок 12).

Из рисунка следует, что 2018 год был сложным для предприятия, потому что их прибыль ушла в минус, и они работали в убыток, но в 2019 году они смогли достигнуть уровня, который был до кризисного периода, и даже перегнать его.

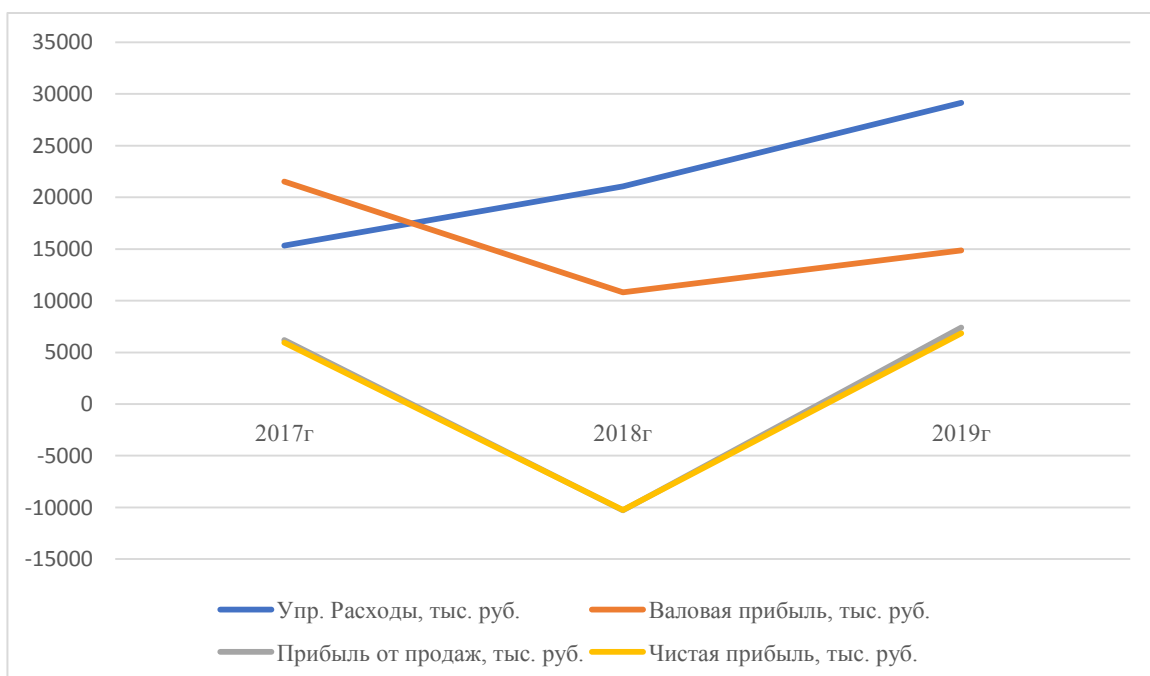


Рисунок 12 - Диаграмма расходов и различных видов прибыли на период 2017г.-2019г.

При всем при этом наблюдался ежегодный рост основных средств: в 2017 году составляли 11987 тыс. руб., а в 2019 вырос до 15788 тыс. руб.

В оборотных активах наблюдалось скачкообразная динамика: в 2017 году они составляли 144391 тыс. руб., а в 2018 уменьшились на 30% и стали

равны 125212 тыс. руб., но в 2019 они выросли на 70% и составили 158934 тыс. руб. (Рисунок 13)

Из рисунка следует, что эти показатели не уходили в кризисную зону и находились в пределах нормы.

В течение трех лет наблюдалось расширение штата персонала, так в 2017 году численность составляла 96 человека, а в 2019 году выросла до 115 человек.

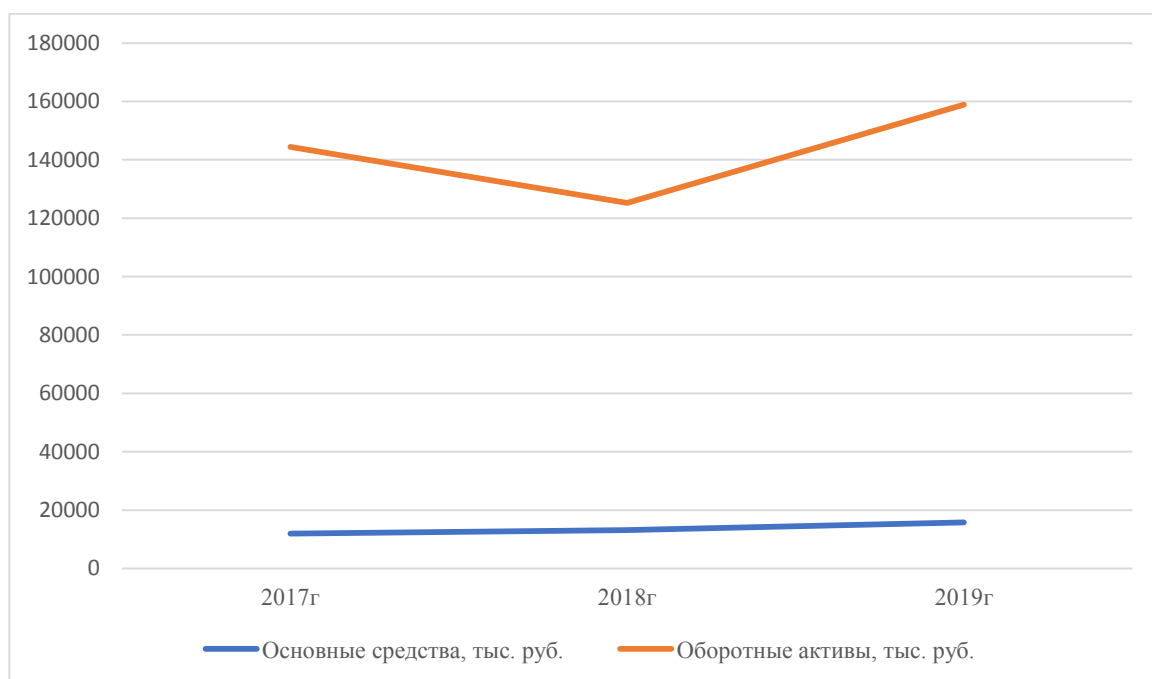


Рисунок 13 - Динамика основных средств и оборотных активов на период 2017г.-2019г.

Вместе с этим рост фонд заработной платы, так в 2017 году он составлял 162075 тыс. руб., то в 2018 году увеличился на 20% и был равен 165595 тыс. руб., и в 2019 из-за очередного расширения вырос на 30% и стал равняться 170182 тыс. руб.

Данное условие положительно повлияло на персонал, потому что их производительность труда пропорционально росла, и имела следующие показатели: на 2017 год производительность составила 9146,41 тыс. руб., в



2018 году возросла на 10% и стала равна 10102,161 тыс. руб., но в 2019 наблюдается незначительный спад на 1,4% и равняется 9965,2 тыс. руб.

Получившуюся динамику можно увидеть на рисунке 14.

Из рисунка следует, что предприятие грамотно использует трудовые ресурсы, потому что ведется не только расширение штатных единиц, но и роста их производительности.

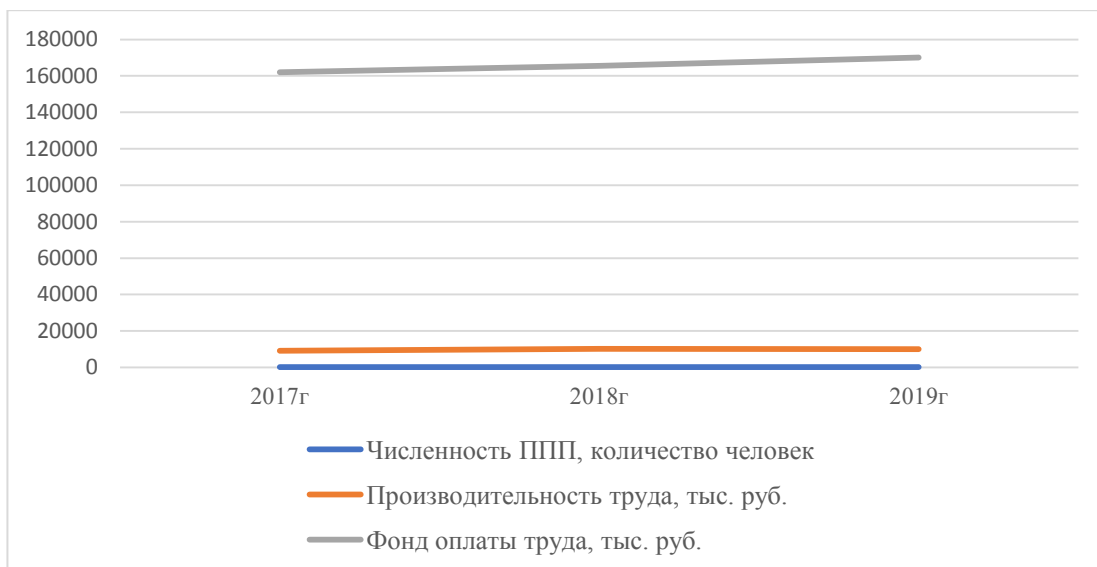


Рисунок 14 - Динамика численности ППП, производительности труда и фонда оплаты труда на период 2017г.-2019г.

Вывод.

Благодаря правильному использованию основных средств наблюдается постоянный рост фондоотдачи, что не показывает оборачиваемость активов. На протяжении трех лет наблюдается отрицательная динамика данного показателя.

Подробно проанализировав, основные технико-экономические показатели можно сделать вывод о том, что ООО «Робола» имеет свою долю на рынке и стабильный положительный доход.

## **2.2 Анализ подбора и расстановки персонала ООО «Робола»**

Подбор и расстановка персонала является одним из важных аспектов в работе с кадрами. Именно от правильного подбора и грамотной расстановки зависит эффективная работа предприятия в целом. Вопросами подбора и расстановки персонала занимается отдел по управлению персоналом и линейный руководитель.

Отдел по управлению персоналом включает в себя два сотрудника - руководитель отдела и инспектор. Обязанности между инспектором по кадрам и руководителем грамотно распределены.

С целью выявления загруженности сотрудников отдела по управления персоналом был проведен анализ функциональных обязанностей данных сотрудников на основе изучения должностных инструкций (Приложение Б, В).

Анализ должностной инструкции руководителя позволил выявить основные функции, связанные с управлением персоналом:

1. Организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника.
2. Возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации.
3. Принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами.
4. Консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

Исходя из анализа обязанностей руководителя отделом, можно сделать вывод о том, что он не занимается вопросами по подбору персонала.

Основные обязанности инспектора по кадрам, представленные в должностной инструкции, выглядят следующим образом:

1. Выполняет работу по комплектованию организации кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.
2. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.
3. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с организациями аналогичного профиля.
4. Информировывает работников организации об имеющихся вакансиях.
5. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.

Таким образом, рассмотрев основные обязанности руководителя подразделением и инспектора по кадрам, можно утверждать, что основную работу с персоналом предприятия осуществляет инспектор по кадрам.

Представим наглядно, сколько по времени занимают привычные операции для инспектора по кадрам, и выявим самые затратные (таблица 8).

Для того чтобы провести анализ баланса распределения рабочего времени, был проведен хронометраж выполнения операций инспектора по кадрам.

Полученные данные можно увидеть в таблице 8.

Таблица 8 – Баланс распределения рабочего времени инспектора по кадрам

Наименование операции	Время, мин
Вход в систему для обозначения того, что инспектор на месте и готов приступить к работе	10
Заполнение табеля учета рабочего времени	40
Оформление больничных листов	30

### Продолжение таблицы 8

Оформление отпусков	40
Работа с сотрудниками: выдача различного рода справок, прием документов, консультирование	100
Работа с резервом: внесение новых данных, обновление имеющихся	80
Работа с соискателями: проведение телефонного и личного интервью, подбор новых сотрудников.	120
Обеденный перерыв	45
Выход из системы/Закрытие смены. Обозначение того, что инспектор закончил свою работу и покидает рабочее место	15
Итого	480

Проведя анализ рабочего времени, можно сделать вывод о том, что инспектор тратит большую часть своего времени на работу, связанную с подбором из внешних источников, а именно на поиск соискателей, разговор с ними, включение их в резерв. Это стало причиной тому, что работе с кадрами предприятия уделяется меньшее время и полноценно не ведется работа с внутренними ресурсами.

Представим результаты рабочего времени в виде рисунка 15.

Таким образом, на основе выше проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что подбором персоналом в организацию занимается инспектор по кадрам. В обязанности руководителя отдела входит только контроль над данным процессом. Кроме того, на основе баланса рабочего времени инспектора по кадрам можно утверждать, что вопросу подбора персонала из внешних источников уделяется большая часть его рабочего времени (%).

Далее проанализируем процесс подбора персонала на предприятии, его можно представить в виде схемы (рисунок 16).

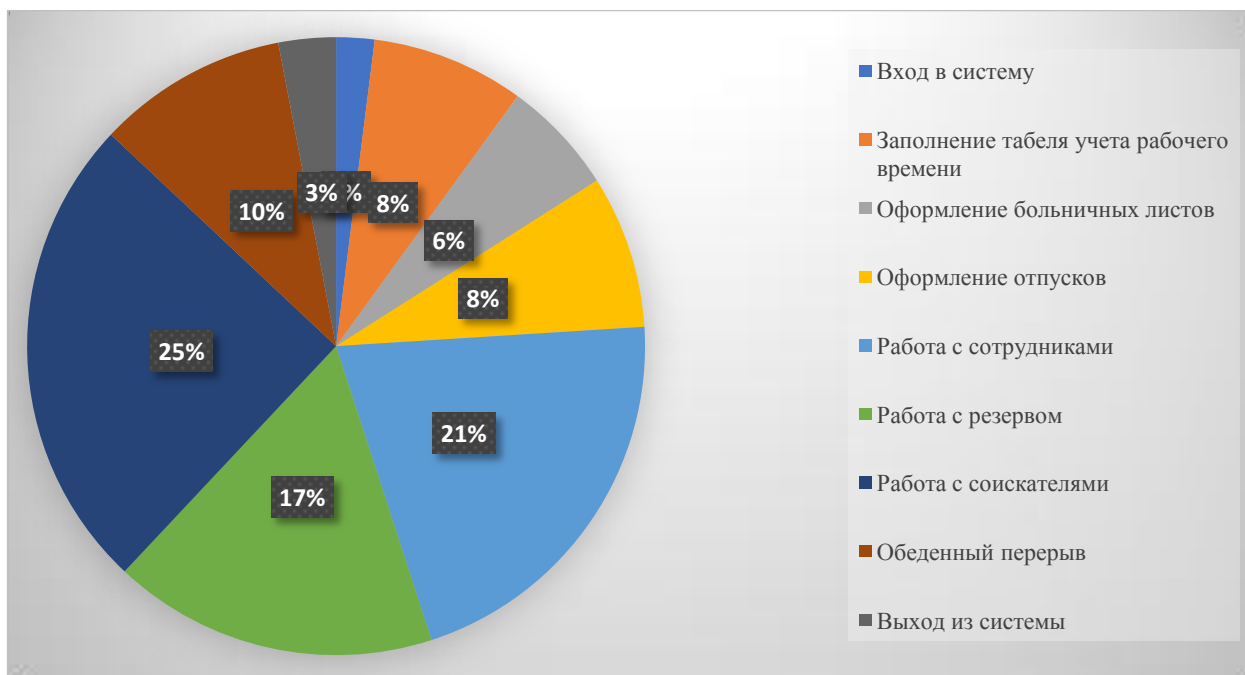


Рисунок 15 - Баланс распределения рабочего времени инспектора по кадрам



Рисунок 16 - Схема подбора персонала на предприятии

Далее разберем каждый этап подробнее.

Первый этап заключается в том, что руководитель подразделения должен проанализировать текущую ситуацию у себя в коллективе и в случае

введения новой штатной единицы должен ее грамотно обосновать. В качестве облегчения работы проводится анализ организационной структуры и штатного расписания. На основе данных документов делается вывод о целесообразности начала процесса подбора

Второй этап определяет источник, где будет производиться поиск кандидатов, чаще всего на данном предприятии используется внешний источник. К сожалению, предприятие практически не уделяет должного внимания внутренним источникам поиска рабочих. Это суждение можно обосновать из того, что на предприятии отсутствует положение о ротации кадров. Данная ситуация демонстрирует нам неполноту использования внутренних ресурсов предприятия.

Далее наступает третий этап. Он содержит в себе непосредственный отбор кандидатов.

Четвертый этап заключается в беседе потенциального работника и руководителем того подразделения, в котором он собирается работать. Прежде чем перейти к беседе с руководителем, он сначала знакомится с результатами прошлых собеседований и результатов тестов, которые проходил соискатель. Поэтому не все кандидаты, удачно прошедшие отбор у инспектора по кадрам, могут дойти до руководителя.

В случае одобрения руководителем данную кандидатуру наступает следующий заключительный этап. Поэтому не все кандидаты, удачно прошедшие отбор у инспектора по кадрам, могут дойти до руководителя.

При отказе соискателю дается обратная связь.

Из подробного анализа подбора персонала на предприятии можно сделать вывод о том, что на нем существует проблема, связанная с работой внутренними источниками в качестве метода подбора.

Следующий аспект, который мы рассмотрим на предприятии - это расстановка персонала.

Как было сказано ранее расстановка персонала - это рациональное распределение работников по их рабочим местам. Расстановкой персонала в

организации занимаются линейные руководители, а координирует эту деятельность отдел по управлению персоналом.

При расстановке персонала очень важно соблюдать следующие принципы:

- принцип соответствия;
- принцип сменяемости;
- принцип перспективности.

Проанализируем, соблюдаются ли данные принципы на предприятии.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств занимаемой должности. Действительно на предприятии он соблюдается. Об этом свидетельствует то, что при организации подбора составляется заявка (Приложение Г), в которой прописаны все требования. Кроме того, как стать полноценной рабочей единицей, работник проходит определенный курс стажировки, по окончании которой пишет выходной тест (Приложение Д), и в дальнейшем его результат определит насколько он готов приступить к работе.

Следующий принцип - сменяемости, его суть в том, чтобы у работника не было «застоя» на определенно рабочем месте и была возможность изменить его процесс работы или должности. Определить соблюдение данного принципа поможет расчет такого показателя, как текучесть кадров. Он рассчитывается по следующей формуле.

$$Kт = \frac{Kу}{Чср} \times 100\%(1)$$

*Kт* - коэффициент текучести;

*Kу* - количество уволенных сотрудников;

*Чср* - среднесписочная численность.

Рассчитаем коэффициент текучести за 2017 год:

$$Kт = \frac{3}{96} \times 100\% = 3,12\%$$

Данный коэффициент составил 3,12%, а значит показатель в норме (норма текучести кадров, которая не приведет к негативным последствиям, колеблется от 3-5%).

В 2018 году штат расширился, но также было уволено 3 сотрудника, и получилась следующая ситуация:

$$K_t = \frac{3}{102} \times 100\% = 2,94\%$$

Коэффициент равен 2,94%, это считается ниже нормы, но не совсем критичная ситуация. В 2019 снова было расширение и уволено 2 сотрудника. Рассчитаем новый коэффициент:

$$K_t = \frac{2}{115} \times 100\% = 1,74\%$$

Этот коэффициент значительно ниже нормы.

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что в последние годы текучесть кадров с каждым годом падает, а штат расширяется. Поэтому на предприятии наблюдается «застой рабочих» и принцип сменяемости не соблюдается.

Последний принцип перспективности связан с тем, что на предприятии должны быть установлены сроки пребывания на какой-либо из должностей и систематического повышения квалификации. Как было выяснено ранее, текучесть кадров на предприятии минимальна, из этого следует, что рабочие могут остаться на своих должностях еще долгий промежуток времени, но тем не менее предприятие поощряет работников, которые готовы пройти обучение. В итоге предприятие может обучить новым навыкам своего сотрудника, но насколько быстро он сможет изменить свою должность, предприятие не может дать точный ответ. Из этого следует, что принцип перспективности соблюден не полностью.

Кроме принципов, которые учитываются при расстановке персонала в ООО «Робола» разработана матрица поливалентности, которую в



практической деятельности при расстановке персонала структурные подразделения не используют.

Между матрицей поливалентности и принципом сменяемости есть прямая связь, которая выражается в том, что, игнорируя данные условия, рабочие, находясь на одном и том же рабочем месте продолжительное время. Эти условия приводят к тому, что у сотрудников с каждым годом снижается производительность труда и падает интерес к своей работе.

Матрица поливалентности она же матрица компетенций персонала - это набор компетенций, для сотрудников компании, в которой отображаются набор компетенций для конкретных должностей, а также необходимый уровень компетенций для успешного выполнения функционала данной должности. Благодаря данной матрице можно наглядно наблюдать картину в каждом участке, кому нужна помощь наставника или полностью обучение, а кто уже достаточно компетентен и может быть наставником, но продвижению в карьере сотрудника способствует совсем немного. Данную матрицу можно использовать в качестве инструмента при перемещении персонала, потому что матрица отражает, насколько сотрудник компетентен в данной должности, и если сотрудник достиг максимума и его показатели работы в пределах нормы и выше, то можно его повысить или переместить на другую должность. При этом будет соблюден принцип перспективности и сменяемости при расстановке, но на данном предприятии ее используют только в качестве инструмента для оценки персонала.

Следует заметить, что на предприятии последние три года наблюдается расширение штата. Так количество работников с 96 человек возросло к 2019 году до 115 человек. Данную динамику можно увидеть на рисунке 17.

Между данным рисунком и таблицей 8 существует связь, которая показывает ежегодное увеличение численности персонала, и при этом предприятие пользовалось внешними источниками подбора персонала.

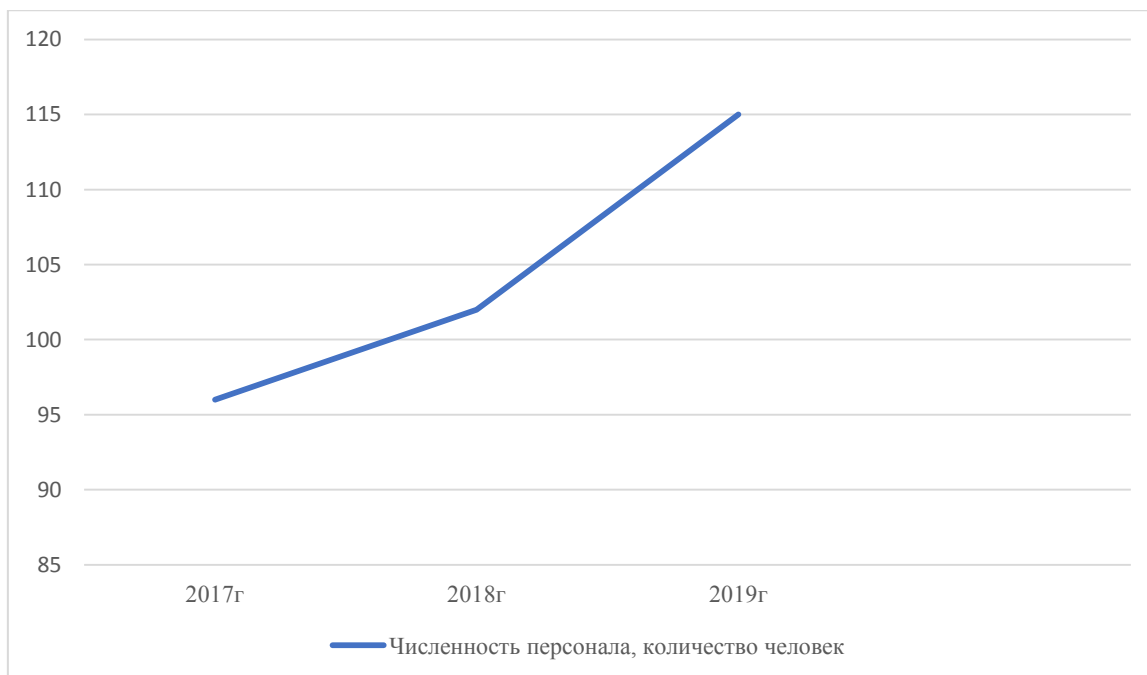


Рисунок 17 - Динамика сотрудников на предприятии на период 2017г. - 2019г.,

К сожалению, данный рост численности работников не сказывается положительно на производительности труда. В период с 2017 по 2018 года она выросла на 10%, но на период 2018-2019 года она снизилась на 1,4%. Наглядно ее можно рассмотреть на рисунке 18.

Из рисунка видно, что после 2018 года наблюдается спад, причиной которого, возможно, послужил некачественный подбор или неграмотная расстановка персонала в организации.

На основе проведенного анализа подбора и расстановки персонала можно сделать вывод о том, что на предприятии существуют следующие проблемы:

- внутренние источники при подборе персонала используется не полноценно (рисунок 15, 16 и таблица 8);
- при расстановке персонале матрица поливалентности не используется (расчет представлен по формуле 1).

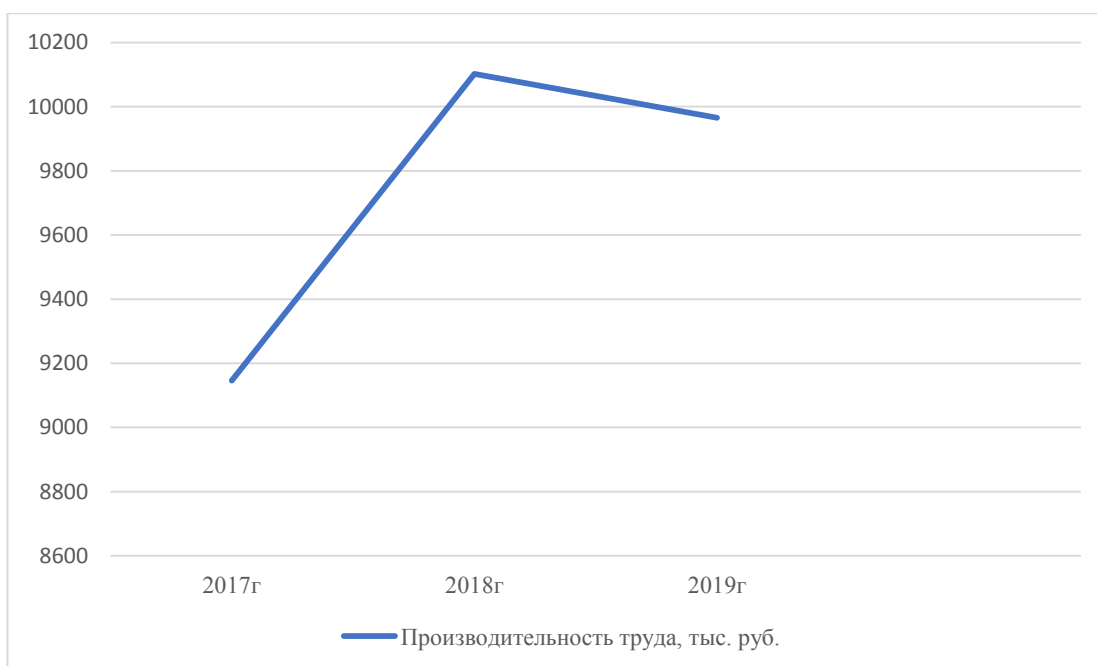


Рисунок 18 - Динамика производительности труда персонала на период 2017г. - 2019г.

В качестве мероприятий, позволяющих устранить данные проблемы можно предложить следующее:

1. Разработать Положение о внутреннем перемещении (ротации) персонала, которое позволит задействовать такой метод подбора персонала как внутренний источник;
2. Разработать алгоритм расстановки персонала на основе матрицы поливалентности.

Вывод.

На основе анализа системы подбора и расстановки персонала предприятия можно сделать вывод о том, что процесс подбора и расстановки персонала имеет недостатки, но предложенные мероприятия должны способствовать повышению эффективности системы подбора и расстановки персонала на предприятии.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию подбора и расстановки персонала

#### 3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование подбора и расстановки персонала

В ходе анализа, проведенного во второй главе бакалаврской работы, были выявлены проблемы и их обоснование, связанные с процессом подбора и расстановки персонала.

Систематизируем проблемы подбора и расстановки персонала, их обоснование и мероприятия по устранению выявленных проблем в виде таблицы 9.

Таблица 9 - Проблемы, обоснования и мероприятия по совершенствованию подбора и расстановки персонала на предприятии

Проблема	Обоснование	Мероприятие
Внутренние источники при подборе персонала используются не полноценно	Анализ представлен на рисунках 15, 16 и в таблице 8	Разработать Положение о внутреннем перемещении (ротации) кадров, которое позволит задействовать такой метод подбора персонала, как внутренний источник
При расстановке персонала матрица поливалентности не используется	По формуле 1 проведены расчеты текучести кадров, которые оказались ниже нормы, что означает «застой» кадров	Разработать алгоритм расстановки персонала на основе матрицы поливалентности

Разберем каждое предложенное мероприятие подробнее.

На основе анализа баланса рабочего времени, представленного в таблице 8 и рисунке 15, инспектор по кадрам тратит больше всего времени на работу с внешними источниками.

Также анализ, проведенный в 1 главе, преимуществ и недостатков каждого источника персонала показал, что внутренние источники для предприятия являются менее затратным, чем внешний.

Кроме того, анализ, представленный в таблице 8 и на рисунке 15 показывает, что использование внутренних источников позволяет сократить время, связанное с подбором из внутренних источников по сравнению с внешними.

Одним из внутренних источников подбора является ротация персонала.

Ротация кадров - один из способов перемещения внутри предприятия с заранее продуманными целями.

Она представляет собой последовательную смену профессиональных обязанностей работника, поочередное пребывание в различных должностях для освоения смежных профессий, разных функций, специфических навыков и получения опыта принятия управленческих решений. Возможно существенное изменение должностных обязанностей или перевод в другое структурное подразделение.

Цели ротации персонала ООО «Робола» можно сформулировать следующим образом:

- обеспечение профессионального развития;
- обеспечение карьерного продвижения работников;
- предотвращение профессионального выгорания;
- смена рабочей обстановки;
- подбор более подходящего работнику места в штате.

Ротация как процесс подбора персонала из внутренних источников имеет свои строгие шаги, соблюдение которых важно (Рисунок 18).

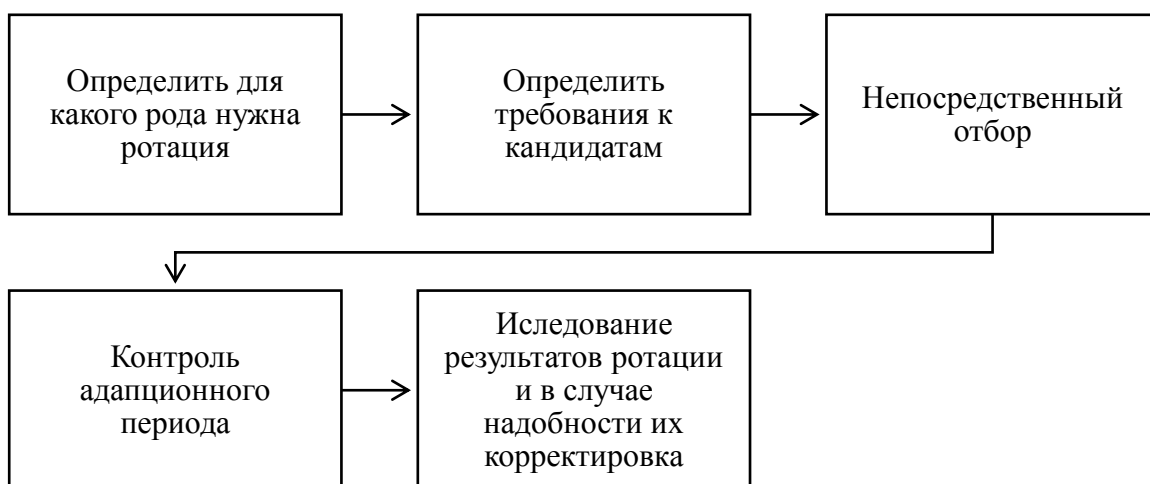


Рисунок 18 - Шаги реализации ротации на ООО «Робола»

Анализ рисунка дает возможность что, то сделать показывает, что каждый шаг проведения ротации должен соблюдать и в данной очередности, и игнорируя хотя бы один данный процесс будет не принесет ожидаемого эффекта.

Помимо вышеописанных шагов для более успешного прохождения ротации существуют условия, которые не только помогут работнику ее пройти намного легче, но и для организации в целом.

1. Ротация должна проходить на добровольных началах.
2. На место работника, которого перемещают, должна быть заранее подготовлена замена.
3. Работодатель должен создать благоприятные условия для прохождения адапционного периода.
4. Ротация должна быть взаимовыгодной, перспективной и четко прописанной.

Как у любого процесса ротация имеет некоторые преимущества и недостатки. Подробнее они представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Преимущества и недостатки ротации

Преимущества	Недостатки
Профилактика против профессионального выгорания	Возможное снижение производительности труда во время адаптации
Сплочение коллектива	Переобучение персонала
Подготовка универсальных кадров	Неготовность покидать свое привычное место
Внедрение новых идей в тот или иной отдел	Конфликты внутри коллектива

На основе анализа таблицы 10, можно сделать вывод о том, что в ротации имеется достаточно много преимуществ, но, однако, есть и недостатки. Тем не менее, ротация - это один из практикующихся способов подбора персонала из внутренних источников предприятия.

Пример разработанного Положения о ротации персонала представлен в Приложение Е.

Положение будет состоять из таких разделов как: Общие положения, Порядок подготовки ротации и Порядок проведения ротации.

В Общем положении будут отражены цель, продолжительность, функции, итог ротации и т.д.

Порядок подготовки подразумевает на основании, каких документ будет проводиться ротация и как правильно документально ее осуществить.

Порядок проведения покажет, через какие последовательные этапы будет проходить ротация, чтобы для работника она прошла благоприятно.

Следующее мероприятие, направленное на совершенствование подбора и расстановки персонала, связано с созданием алгоритма расстановки с использованием матрицы поливалентности.

Во второй главе указано что, матрица поливалентности - это сводная таблица, которая отражает, насколько работник компетентен в своей должности.

Стандартно матрица включает в себя следующую ранжировку:

- знает;

- умеет;
- демонстрирует на практике.

На практике встречаются более углубленные оценки. С помощью этих оценок можно оценить, кому нужна дополнительная помощь в освоении той или иной должности, а кто уже достиг максимума и может быть сам наставником и учить других сотрудников.

Также по окончании стажировки наставник должен будет составлять отчет о своем подопечном, в котором он укажет насколько человек готов к своей должности.

В итоге алгоритм действий линейного руководителя перед расстановкой персонала будет выглядеть следующим образом (рисунок 19). Стоит заметить, что ранее алгоритма действий на предприятии не было, расстановка осуществлялась путем «освободилось место - нужен на него человек».

Из рисунка показывает, что алгоритм введет точность и последовательность действий и будет способствовать повышению эффективности работы персонала.

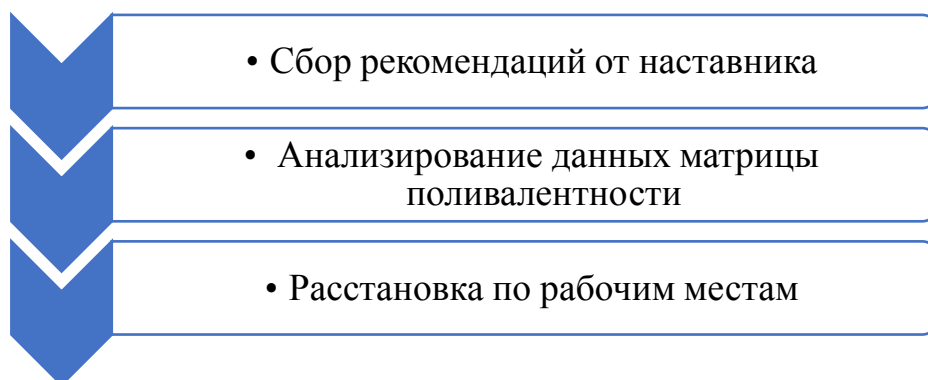


Рисунок 19 - Алгоритм действий линейного руководителя перед расстановкой персонала

Вывод. Таким образом, на основе анализа подбора и расстановки персонала можно утверждать, что на предприятии имеются проблемы, решить которые возможно, используя предлагаемые мероприятия.



Разработанные мероприятия не только помогут улучшить подбор и расстановку персонала на предприятии, но принесут экономический и социальный эффект. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий представлена ниже.

### **3.2. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Проведем расчеты экономической эффективности предложенных мероприятий.

Так как разработка Положения о ротации персонала и включения в процесс расстановки матрицы поливалентности будут входить в обязанности инспектора по кадрам, то дополнительные траты кроме как повышения зарплаты инспектора по кадрам предприятие не понесет. Это связано с тем, что круг обязанностей инспектора по кадрам становится больше и нагрузка соответственно тоже.

Теперь рассчитаем насколько нужно увеличить зарплату инспектору по кадрам.

По штатному расписанию оклад инспектора по кадрам равен 22000 рублей.

Среднее количество рабочих дней в месяц равняется 21 день.

Рассчитаем по формуле (2) стоимость одного рабочего дня инспектора.

$$P_d = \frac{O_k}{D_m}(2)$$

$P_d$  - Стоимость рабочего дня, руб.;

$O_k$  - Оклад рабочего, руб.;

$D_m$  - Рабочих дней в месяц.

$$P_d = \frac{22000}{21} = 1047,62 \text{ руб.}$$

Мы выяснили, что один рабочий день стоит 1047,62 рубля. Далее рассчитаем стоимость его часа по формуле 3.

$$P_{ч} = \frac{P_d}{k_{вр}}(3)$$

$P_{ч}$  - Стоимость рабочего часа, руб.;

$P_d$  - Стоимость рабочего дня, руб.;

$k_{вр}$  - Количество рабочих часов в день, час.

$$P_{ч} = \frac{1047,62}{8} = 130,95 \text{ руб.}$$

Мы выяснили, сколько стоит 1 час работы инспектора. По хронометражу работа по разработке Положения о ротации и работы с матрицей поливалентности будет занимать 20 минут рабочего времени в день. Зная, сколько стоит 1 час работы, рассчитаем, сколько стоит минута работы по формуле 4.

$$P_m = \frac{P_{ч}}{60}(4)$$

$P_m$  - Стоимость рабочей минуты, руб.;

$P_{ч}$  - Стоимость рабочего часа, руб.

$$P_m = \frac{130,95}{60} = 2,18 \text{ руб.}$$

Рассчитаем, стоимость разработки Положения о ротации и работы с матрицей поливалентности по формуле 5.

$$\text{Стр} = P_m \times 20 \quad (5)$$

$\text{Стр}$  - Стоимость разработки Положения и работы с матрицей поливалентности в день, руб.;

$P_m$  - Стоимость рабочей минуты, руб.

$$\text{Стр} = 2,18 \times 20 = 43,64 \text{ руб.}$$

Выяснили, что 43,64 рубля стоит разработать Положение и работы с матрицей поливалентности, но это в день. Далее узнаем, сколько будет стоить месяц по формуле 6.

$$\text{Стрм} = \text{Стр} \times 21 \quad (6)$$

Стрм - Стоимость разработки Положения и работы с матрицей поливалентности в месяц, руб.;

Стр - Стоимость разработки Положения и работы с матрицей поливалентности в день, руб.

$$\text{Стрм} = 43,64 \times 21 = 916,44 \text{ руб.}$$

В итоге зарплата инспектора по кадрам увеличится на 916,44 рубля и составляет с учетом повышения 22916,44 рублей в месяц или 274997,28 рублей в год.

Далее найдем тенденцию роста выручки от реализации после проведения данных мероприятий по следующей формуле:

$$g = \frac{B_6}{B_{(6-1)}} \times 100\% \quad (7)$$

g-тенденция роста выручки, %;

B<sub>6</sub> - выручка в базисном году, тыс. руб.;

B<sub>(6-1)</sub> - выручка в предыдущем году, тыс. руб.

$$1. g = \frac{B_{2018}}{B_{2017}} \times 100\% = \frac{269869}{254409} \times 100\% = 106,08\%$$

$$2. g = \frac{B_{2019}}{B_{2018}} \times 100\% = \frac{301596}{269869} \times 100\% = 111,76\%$$

При расчете тенденции роста выручки заметно, что она начала расти на 5,68%. Это означает, что выручка будет увеличиваться ближайшее время на 5-6%. В итоге если выручка в 2020г. и 2021г. будет расти на 5%, то составит 117,04% и 122,32% соответственно.

Рассчитаем прогноз выручки на 2020 и 2021 года по формуле:

$$B_{п} = B_6 \times g(8)$$

Вп - планируемая выручка, тыс. руб.;

Вб - выручка в базисном году, тыс. руб.;

g - тенденция роста выручки.

$$Вп_{2020} = В_{2019} \times 1,17 = 301596 \times 1,17 = 352867,32 \text{ руб.}$$

$$Вп_{2021} = В_{2020} \times 1,22 = 352867,32 \times 1,22 = 430498,13 \text{ руб.}$$

План дополнительного объема выручки от предложенных мероприятий составляет 1%.

Далее переведем в денежные измерения дополнительный объем выручки по формуле 3, учитывая, что введенные мероприятия дадут эффект в 2020 году.

$$ОВ = Впр \times Qд \quad (9)$$

ОВ - дополнительный объем выручки, тыс. руб.;

Впр - планируемая выручка, тыс. руб.;

Qд – дополнительный объем выручки, %.

$$ОВ = В_{2020} \times 0,01 = 352867,32 \times 0,01 = 3528,67 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект по следующей формуле:

$$Ээф = ОВ - З \quad (10)$$

Ээф - экономический эффект, тыс. руб.;

ОВ – дополнительный объем выручки, тыс. руб.;

З - сумма затраты, тыс. руб.

$$Ээф = 3528,67 - 274,99 = 3253,68 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность высчитывается по формуле:

$$Э = \frac{ОВ}{З} (11)$$

Э - экономическая эффективность, %

ОВ – дополнительный объем выручки, тыс. руб.;

З - затраты, тыс. руб.

$$Э = \frac{3528,67}{274,99} = 12,83\%$$

Эффективность от мероприятий представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Эффективность от предложенных мероприятий

Показатель	Значение
Прогнозируемая выручка за 2020 год, тыс. руб.	352867,32
Планируемый дополнительный объем выручки, %	1
Планируемый дополнительный объем выручки, тыс. руб.	3528,67
Выручка 2020 года с учетом планируемого дополнительного объема выручки, тыс. руб.	356395,99
Экономический эффект, тыс. руб.	3253,68
Экономическая эффективность, %	12,83

Из таблицы можно сделать вывод о том, что экономический эффект от предложенных мероприятий равен 3253,68 тыс. руб.

Далее рассмотрим социальную эффективность.

Во-первых, персонал получит возможность развивать свои способности в той или иной области, что делает штат более универсальным.

Во-вторых, сотрудники будут заинтересованы в своей деятельности, потому что будут уверены в том, что их труд будет приложен к рабочему месту, которое соответствует их знаниям и навыкам.

В-третьих, «застои» на рабочем месте будут минимизированы.

Персонал будет периодически изменять свою рабочую обстановку, исключая синдром профессионального «перегорания».

Вывод. Таким образом, можно сделать вывод о том, что социальная и экономическая эффективность между собой тесно связана. Персонал - это основа любой организации. Качественный подобранный персонал обеспечит достижение высоких результатов деятельности компании, также если проведена качественная его расстановка, то это только удвоит шансы.

Представленные показатели нам дают понять насколько важно периодически их анализировать, потому что экономическая эффективность показывает результат работы всей организации в целом, а социальная насколько ваши сотрудники удовлетворены своим трудом.

## Заключение

По проведенным результатам в выпускной квалификационной работе можно сделать следующие выводы.

Кадры - это основа для любого предприятия, именно с их помощью предприятие может достигать высоких показателей. Обеспечить свое предприятие высоко профессиональными кадрами можно только с помощью качественного подбора, и получить максимальный эффект от их работы при условии правильной расстановки по местам.

В процессе теоретического изучения были подробно рассмотрены процессы подбора и расстановки персонала. Были выяснены основные цели, задачи, этапы и принципы, а также проведена сравнительная характеристика данных процессов на отечественных и зарубежных предприятиях.

В данной работе была установлена и достигнута цель по совершенствованию процессов подбора и расстановки персонала.

В качестве объекта исследования было взято предприятие ООО «Робола». Это предприятие по производству автокомпонентов для отечественных и зарубежных автомобилей. Основным видом деятельности является производство комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств. ООО «Робола» является динамично растущим и периодически расширяемым предприятием. Данное суждение можно сделать, исходя, из анализа организационно-экономических показателей. На протяжении последних трех лет увеличивается выручка, расширяется штат, но падает производительность труда.

На основе проведенного анализа были выявлены проблемы: не полноценное использование внутренних источников, а также игнорирование матрицы поливалентности при расстановке персонала.

В качестве решения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Разработать Положение о внутреннем перемещении (ротации) кадров, которое позволит задействовать такой метод подбора персонала, как внутренний источник.

2. Разработать алгоритм расстановки персонала на основе матрицы поливалентности.

Были проведены расчеты, которые показывают экономическую эффективность, они составляют 3216,67 тыс. руб. за 2020 год. Это означает, что предложенные мероприятия по решению данных проблем являются экономическими выгодными для ООО «Робола».

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Барчан, Н.Н. Эффективность набора и подбора персонала: системный аспект. М.: 2015. - 177-180 с;
2. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 288 с;
3. Болтенкова, Ю.С. Совершенствование системы подбора персонала в организации: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. - 336с;
4. Галныкина Г.Д. Управление персоналом: учебно-методический комплекс. М.: Проспект, 2016. - 482с;
5. Демидова Н.В. Зарубежный опыт отбора, подбора и найма персонала. - 2015. - №7. - С.12-15;
6. Ереев Н.В. Что такое рекрутинг, его виды и этапы проведения. СПб, - 2018. - 4 с;
7. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. М.: Альпина Паблишер, 2017. - 269 с;
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под редакцией А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018 - 695 с;
9. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа «ИнтерСинтез», 2016. - 368 с;
10. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ИНФРА - М, 2018. - 110 с;
11. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом // Управление персоналом. - 2016. - №9 - С. 22-26;
12. Латуха О.А. Ключевые факторы успеха развития организации в



современных условиях / Материал научной статьи «Экономика и бизнес». - 2016. - №1. - 41 с;

13. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. - Питер, 2018. - 304;

14. Печура О.С. Зарубежный опыт подбора персонала / Вестник современных исследований. - 2018. - №4.1. - С. 289-291;

15. Проект Приказа Минтруда России "Об утверждении Типовых межотраслевых норм труда на работы по кадровому делопроизводству и управлению персоналом в государственных и муниципальных учреждениях" (по состоянию на 09.04.2015) (подготовлен Минтрудом России)

16. Профессиональный стандарт Специалист по управлению персоналом  
(утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н)

17. Саакян А.М., Зайцев А.П., Лашманова О.Н. Управление персоналом в организации. СПб.: Питер, 2016. - 505 с;

18. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент / Учебное пособие для вузов. - СПб.: Питер, 2017. - 318 с;

19. Чуланова О.Л. Подбор управленческого персонала на основе компетентностного подхода: опыта электроэнергетических компаний. - 2017. - №12. - С. 192-198;

20. Шаркова А.В., Килячков А.А., Маркина Е.В., Соляникова С.П., Чалдаева Л.А. Словарь финансово-экономических терминов. - Москва: Дашков и К, 2018 - 1168 с;

21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. - 368с;

22. Юшин М.А. Executive search и headhunting-сходства и различия /

Материал из научной конференции «HR-PROфирекрутинг и консалтинг». М.: 2019. - №12. - 312 с;

23. Регламент подбора персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/doki/regalement-podbora-personala> / (Дата обращения 15.11.2019)

24. Целиипринципырасстановкиперсонала [Электронныйресурс]. URL: [https://studopedia.ru/2\\_25335\\_tselii-printsipi-rasstanovki-personala.html](https://studopedia.ru/2_25335_tselii-printsipi-rasstanovki-personala.html) /(Дата обращения 7.12.2019)

25. Falx M.S. How to manage slaves / M.S. Falx. - Olympus Business, 2019 - 240 с.;

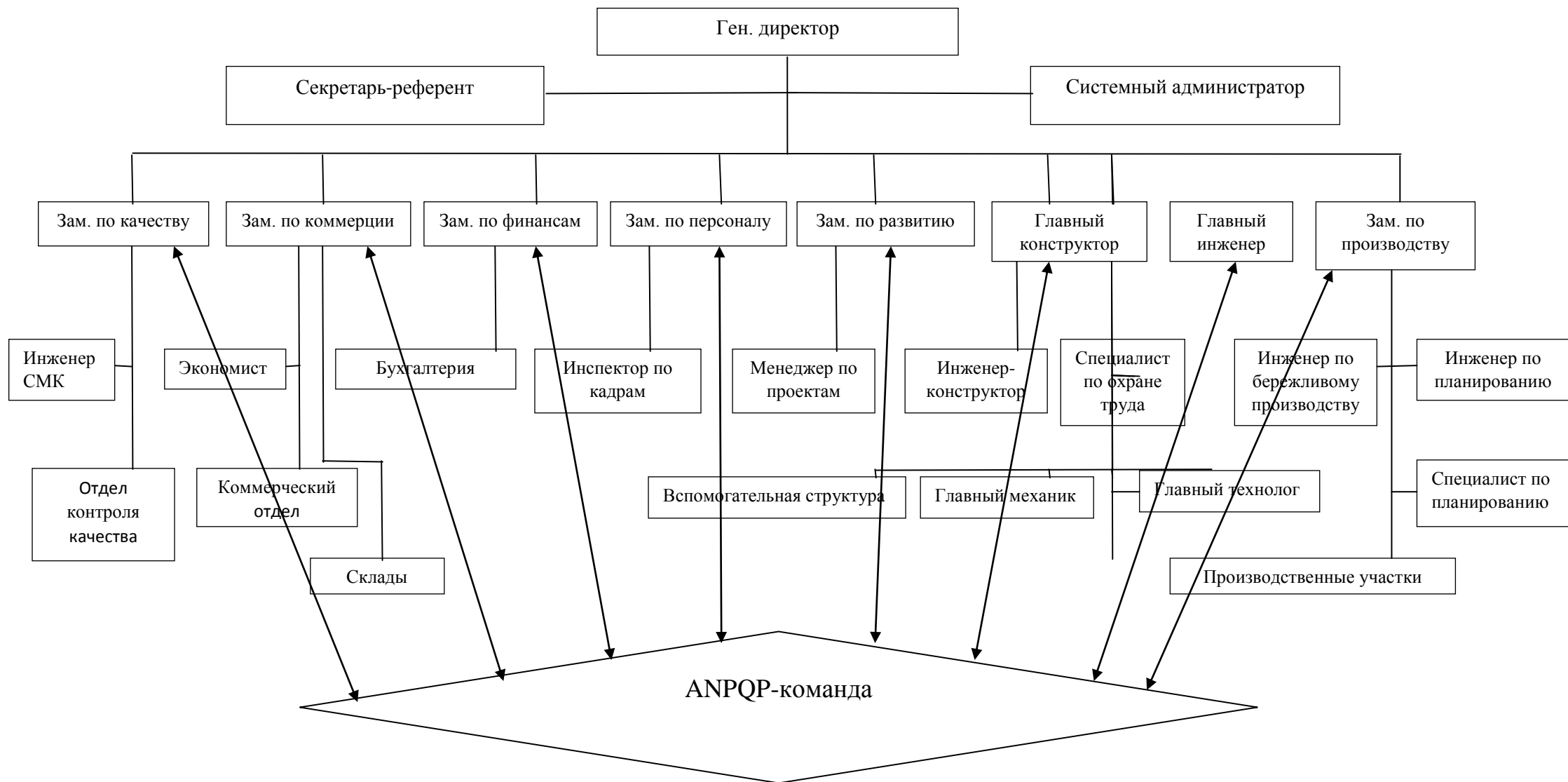
26. Keegan Robert, Rejection of Change / Robert Keegan, Lei Lisa. - Mann, 2010 – 380 с.;

27. Mikal Hem Being a dictator. Practical Guide / Hem Mikal - Alpina Publisher, 2020 - 232 с.;

28. Jack Stack A big game in business / Stack Jack. - The Robbins Office, 2010 - 304 с.;

29. Klok K. End of management / K. Klok, J. Goldsmith. - Peter, 2010 - 368 с.

Приложение А  
Организационная структура ООО «Робота»



Приложение Б  
**Должностная инструкция Заместителя генерального директора по  
персоналу ООО « РОБОЛА»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор  
ООО «Робола»

\_\_\_\_\_ Д.А. Проскурин  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ  
ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО  
ПЕРСОНАЛУ**

Вводится с \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2016г.

На срок до: постоянно  
Разработано:  
Заместитель генерального  
директора по персоналу  
\_\_\_\_\_ Дударенко Н.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

## Продолжение Приложения Б

### 1. Общие положения

1.1. Заместитель генерального директора по персоналу относится к категории руководителей.

1.2. На должность заместителя генерального директора по персоналу принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности на руководящих и других должностях по управлению персоналом не менее 5 лет.

1.3. Заместитель директора по управлению персоналом должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы, касающиеся вопросов труда и социального развития;
- цели, стратегию развития и бизнес-план ООО «Робола»;
- профиль, специализацию и особенности структуры ООО «Робола»;
- методику планирования и прогнозирования потребности в персонале;
- методы анализа количественного и качественного состава работающих;
- систему стандартов по труду, трудовых и социальных нормативов;
- порядок заключения трудовых договоров, тарифных соглашений и регулирования трудовых споров;
- экономику, социологию и психологию труда;
- современные теории управления персоналом и его мотивации;
- формы и системы оплаты труда, его стимулирования;
- методы оценки работников и результатов их труда;
- передовые технологии кадровой работы;
- стандарты и унифицированные формы кадровой документации;
- основы технологии производства;
- экономику и организацию производства;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- основы трудового законодательства;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- правила охраны труда и пожарной безопасности;

1.4. Заместитель генерального директора по персоналу в своей деятельности руководствуется:

- Уставом ООО «Робола»
  - настоящей должностной инструкцией;
  - МИ 6.2.-01-2015 Управление персоналом.

1.5. Заместитель генерального директора по персоналу подчиняется непосредственно генеральному директору ООО «Робола».

1.6. В период отсутствия заместителя генерального директора по персоналу (отпуска, болезни, пр.) его обязанности исполняет работник, назначенный в установленном порядке, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на него в связи с замещением.

### 2. Функции

2.1. Планирование и прогнозирование потребностей организации в персонале.

2.2. Контроль над соблюдением норм трудового законодательства в работе с персоналом.

### 3. Должностные обязанности

Заместитель генерального директора по персоналу исполняет следующие обязанности:

3.1. Организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого

## Продолжение Приложения Б

работника.

3.2. Возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации.

3.3. Принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами.

3.4. Организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях.

3.5. Проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала.

3.6. Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

3.7. Определяет направления работы по управлению социальными процессами в организации, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышения содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой отдачи.

3.8. Обеспечивает организацию и координацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в области нормирования и организации труда, оценки персонала, профотбора и профориентации, внедрение методических и нормативных разработок в практику.

3.9. Контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом.

3.10. Консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

3.11. Обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения.

3.12. Обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом организации на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

3.13. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений ООО «Робола», обеспечивающих управление персоналом.

3.14. Организует проведение необходимого учета и составления отчетности.

### 4. Права

Заместитель генерального директора по персоналу имеет право:

## Продолжение Приложения Б

- 4.1. Участвовать в обсуждении проектов решений руководителя ООО «Робола».
- 4.2. Подписывать и визировать документы, относящиеся к компетенции кадровой службы ООО «Робола».
- 4.3. Инициировать и проводить совещания по вопросам, касающимся организации работы с персоналом.
- 4.4. Запрашивать и получать от структурных подразделений, специалистов необходимую информацию, документы.
- 4.5. Проводить проверки качества и своевременности исполнения поручений.
- 4.6. Требовать прекращения (приостановления) работ (в случае нарушений, несоблюдения установленных требований и т.д.), соблюдения установленных норм; давать указания по исправлению недостатков и устранению нарушений.
- 4.7. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.
- 4.8. Вносить на рассмотрение руководителя ООО «Робола» представления о приеме, перемещении и увольнении работников; предложения об их поощрении или о наложении на них взысканий.
- 4.9. Требовать от руководителя организации оказания содействия в исполнении его должностных обязанностей и прав.

### 5. Ответственность

5.1. Заместитель генерального директора по персоналу привлекается к ответственности:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за правонарушения и преступления, совершенные в процессе своей деятельности, - в порядке, установленном действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- за причинение материального ущерба - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

### 6. Заключительные положения

6.1. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется при приеме на работу (до подписания трудового договора).

6.2. Факт ознакомления работника с настоящей должностной инструкцией подтверждается росписью в экземпляре должностной инструкции, хранящемся у работодателя.

С инструкцией ознакомлен \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

Экземпляр инструкции получил на руки \_\_\_\_\_

Приложение В  
Должностная инструкция инспектора по кадрам ООО «РОБОЛА»

**УТВЕРЖДАЮ**

Генеральный директор  
ООО «Робола»

\_\_\_\_\_ Д.А. Проскурин

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

**Должностная инструкция  
ИНСПЕКТОРА ПО КАДРАМ**

Вводится с \_\_\_\_.\_\_\_\_.2016г.

Согласовано:

Зам.генерального директора  
по персоналу

\_\_\_\_\_ Дударенко Н.В.

На срок до: постоянно

Разработано:

Зам. генерального директора  
по персоналу

\_\_\_\_\_ Дударенко Н.В.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.



## Продолжение Приложения В

### 1. Общие положения

1.1. Инспектор по кадрам относится к категории специалистов, принимается на работу и увольняется с работы приказом генерального директора ООО «Робола» по представлению заместителя генерального директора по персоналу.

1.2. На должность инспектора по кадрам принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование, специальную подготовку по установленной программе и стаж работы по профилю не менее 3 лет, в том числе в данной организации не менее 1 года.

1.3. Инспектор по кадрам должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом, ведению документации по учету и движению персонала
- структуру и штаты организации, ее профиль, специализацию и перспективы развития;
- порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
- порядок оформления, ведения и хранения трудовых книжек и личных дел работников организации;
- источники обеспечения организации кадрами;
- порядок установления наименований профессий рабочих и должностей служащих, общего и непрерывного стажа работы, льгот, компенсаций, оформления пенсий работникам;
- методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;
- порядок учета движения кадров и составления установленной отчетности;
- положения о проведении аттестации и квалификационных испытаний;
- основы делопроизводства;
- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;
- порядок составления отчетности по кадрам, основы психологии и социологии труда;
- основы экономики, организации труда и управления;
- средства вычислительной техники, коммуникаций и связи;
- основы трудового законодательства;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- правила охраны труда и пожарной безопасности.

1.4. Инспектор по кадрам в своей деятельности руководствуется:

- Уставом ООО «Робола»; настоящей должностной инструкцией;
- МИ 6.2.-01-2015 Управление персоналом.

1.5. Инспектор по кадрам подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по персоналу.

1.6. В период отсутствия инспектора по кадрам (отпуска, болезни, пр.) его обязанности исполняет работник, назначенный в установленном порядке, который приобретает соответствующие права и несет ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей, возложенных на него в связи с замещением.

### 2. Функции

2.1. Комплектование организации кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

2.2. Обеспечение своевременного оформления установленной документации по кадрам.

2.3. Учет личного состава организации.

## Продолжение Приложения В

### 3. Должностные обязанности

Инспектор по кадрам исполняет следующие обязанности:

3.1. Выполняет работу по комплектованию организации кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

3.2. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.

3.3. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с организациями аналогичного профиля.

3.4. Информировывает работников организации об имеющихся вакансиях.

3.5. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.

3.6. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

3.7. Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений.

3.8. Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками организации правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

3.9. Ведет учет личного состава организации, ее структурных подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

3.10. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя организации, а также другую установленную документацию по кадрам.

3.11. Формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

3.12. Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.

3.13. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа, выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

3.14. Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих.

3.15. Вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале организации, следит за его своевременным обновлением и пополнением.

3.16. Ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков.

3.17. Оформляет карточки пенсионного страхования, другие документы, необходимые для назначения пенсий работникам организации и их семьям, установления льгот и компенсаций.

3.18. Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

3.12. Составляет установленную отчетность.

### 4. Права

Инспектор по кадрам имеет право:

4.1. Участвовать в обсуждении проектов решений руководства организации.

4.2. По согласованию с непосредственным руководителем привлекать к решению поставленных перед ним задач других работников.

## Продолжение Приложения В

4.3. Запрашивать и получать от работников других структурных подразделений необходимую информацию, документы.

4.4. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых должностных обязанностей.

4.5. Требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении должностных обязанностей.

### 5. Ответственность

5.1. Инспектор по кадрам привлекается к ответственности:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

- за правонарушения и преступления, совершенные в процессе своей деятельности, - в порядке, установленном действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

- за причинение материального ущерба - в порядке, установленном действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

### 6. Заключительные положения

6.1. Ознакомление работника с настоящей должностной инструкцией осуществляется при приеме на работу (до подписания трудового договора).

6.2. Факт ознакомления работника с настоящей должностной инструкцией подтверждается росписью в экземпляре должностной инструкции, хранящемся у работодателя.

С настоящей рабочей инструкцией ознакомлен \_\_\_\_\_  
/\_\_\_\_\_/

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016г.

Экземпляр инструкции получил на руки \_\_\_\_\_

Приложение Г  
**Заявка на подбор специалистов**

ф0201

**ЗАЯВКА НА ПОДБОР СПЕЦИАЛИСТОВ**

№	Наименование вакансии,	ТРЕБОВАНИЯ			Количество работников	Примечание
		Образование, профиль	Стаж работы по специальности	Доп. требования		
1						
2						
3						

Структурное подразделение:

Руководитель (ФИО): \_\_\_\_\_ Дата подачи заявки: \_\_\_\_\_

Приложение Д  
**Пример выходного теста по окончанию стажировки**

ф0206

Перечень вопросов по проверке теоретических знаний по результатам  
 обучения и адаптации

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ работника \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_  
 оценки \_\_\_\_\_

№	Перечень вопросов	Варианты ответов. Выберите столько вариантов, сколько считаете правильным
1.	«Брак» в ООО «Робола» это	а) Продукция, упавшая на пол <b>б) Продукция, не соответствующая установленным требованиям</b> в) Продукция, заблокированная контролером г) Продукция, не прошедшая контроль д) Акт гражданского состояния
2.	Наиболее полным определением понятия «Исправимый брак» является	а) брак, который можно исправить на рабочем месте б) брак, который можно исправить вручную <b>в) брак, дефекты в котором являются технически устранимыми</b> г) брак, не влияющий на дальнейшее применение детали д) брак, который начальник производства считает исправимым
3.	Наиболее полным определением понятия «Неисправимый брак» является	а) брак, который нельзя устранить вручную б) брак, который нельзя исправить на рабочем месте в) брак, влияющий на дальнейшее применение детали <b>г) брак, дефекты в котором являются технически не устранимыми</b> д) брак на грани развода
4.	Наиболее полным определением понятия «Годная продукция» является	а) продукция, идентифицированная биркой "полуфабрикат" б) продукция, уложенная в тару в) окрашенная продукция <b>г) готовая продукция, удовлетворяющая всем установленным требованиям</b> д) продукция, про которую начальник производства сказал: «Годится»
5.	Наиболее полным определением понятия «Ярлык, бирка» является	а) документ содержащий номер детали б) документ содержащий номер и наименование детали в) документ, содержащий номер, наименование и количество деталей в единице тары <b>г) документ, содержащий идентифицирующую информацию</b> д) бумажка, приклеенная на тару
6.	Наиболее полным описанием Ваших действий при выявлении дефектной продукции в процессе производства	<b>а) Остановить производство продукции, изолировать деталь, сделать отметку в чек-листе контроля, оповестить бригадира</b> б) изолировать деталь, сообщить контролеру в течении смены в) изолировать деталь, сделать отметку в чек-листе г) изолировать деталь, сообщить начальнику производства д) продолжать спокойно работать, может никто и не заметит
7.	Какие дальнейшие действия с продукцией, признанной как "брак исправимый"	а) оформить наряд на доработку б) переместить детали в изолятор брака в) передать детали на следующую операцию <b>г) доработать на основании «Карты доработки»</b>

## Продолжение Приложения Д

8.	Требования к таре перед началом упаковки продукции	<p>а) тара должна быть идентифицирована биркой</p> <p>б) тара должна быть окрашена в желтый цвет</p> <p><b>в) тара должна быть очищена от старого упаковочного материала, идентификационных бирок и мусора</b></p> <p>г) дно тары в обязательном порядке должно быть укрыто бумагой</p> <p>д) тара должна быть окрашена в красный цвет</p>
9.	В какой момент и чем идентифицируется продукция в производстве	<p><b>а) перед началом работы оператор оформляет бирку КИ (комплектующего изделия)</b></p> <p>б) бригадир участка, после заполнения тары деталями, оформляет бирку КИ (комплектующего изделия)</p> <p>в) по окончании работы контролер ОКК выписывает бирку КИ (комплектующего изделия)</p> <p>г) перед началом работы бригадир участка оформляет бирку КИ (комплектующего изделия)</p> <p>д) оператор фломастером пишет на бумаге чего и сколько в таре и приклеивает эту бумагу на тару</p>
10.	Если отсутствует идентификационная бирка, указывающая на качество, срок годности, вид комплектующих и /или материалов, то оператор должен	<p>а) сам составить и наклеить бирку о том, что в таре</p> <p>б) продолжить работу, сообщить бригадиру</p> <p>в) сообщить начальнику производства</p> <p>г) взять бирку с соседнего участка</p> <p><b>д) не использовать в работе, сообщить бригадиру</b></p>
11.	Если произошло повреждение тары, просыпание комплектующих, то оператор должен	<p><b>а) немедленно прекратить работу</b></p> <p><b>б) сообщить контролеру ОКК</b></p> <p><b>в) сообщить бригадиру</b></p> <p>г) постараться аккуратно сложить детали в другую тару</p> <p>д) уйти в другой конец цеха что бы вину не свалили на него</p>
12.	Если отсутствует тара под годную и несоответствующую продукцию, то оператор должен	<p><b>а) немедленно прекратить работу</b></p> <p><b>б) сообщить бригадиру об отсутствии тары</b></p> <p>в) сообщить начальнику производства</p> <p>г) взять пустую тару со склада</p> <p>д) складывать продукцию на пол или на стол и ждать тару</p>
13.	При отсутствии комплектующих/материалов на рабочем участке оператор должен	<p>а) дополучить комплектующие на складе</p> <p>б) взять комплектующие с соседнего участка</p> <p>в) немедленно сообщить распределителю работ</p> <p><b>г) немедленно сообщить бригадиру</b></p> <p>д) уйти на перекур, но доделать норму потом</p>
14.	При доработке продукции на идентификационной бирке КИ последней дописывается буква	<p><b>а) Д</b></p> <p>б) Б</p> <p>в) Р</p> <p>г) Ж</p> <p>д) Х</p>
15.	Решение об остановке производства, принятое начальником Отдела контроля качества, может отменить	<p>а) зам. директора по производству</p> <p>б) зам. директора по коммерции</p> <p><b>в) зам. директора по качеству</b></p> <p>г) главный инженер</p> <p>д) зам. директора по персоналу</p>
16.	Что необходимо сделать оператору с «Первой годной деталью» по завершению изготовления КИ	<p>а) оставить на рабочем месте</p> <p>б) положить в тару первой</p> <p>в) передать контролеру</p> <p><b>г) положить в тару последней</b></p> <p>д) передать бригадиру</p>

## Продолжение Приложения Д

17.	Ваши действия при падении детали	а) изолировать деталь, сообщить начальнику производства б) Остановить производство продукции, изолировать деталь, сделать отметку в чек-листе контроля, оповестить бригадира в) Продолжить работу <b>г) изолировать деталь, сообщить контролеру в течение смены</b> д) изолировать деталь, сделать отметку в чек-листе
18.	Забракованные изделия помещаются в тару	<b>а) красного цвета</b> б) желтого цвета в) в любую по прямому указанию контролера качества г) голубого цвета д) складываются на пол
19.	Кто должен идентифицировать КИ, в случае отсутствия на них идентификационной бирки	а) кладовщик б) зав. складом в) оператор г) контролер качества <b>д) бригадир участка</b>
20.	Оператор перед началом заполнения порожней тары	<b>а) удаляет с тары старые идентификационные бирки</b> <b>б) изымает из тарных мест с продукцией (из которой он будет производить) идентификационные бирки</b> <b>в) прикрепляет идентификационные бирки к чек-листу запуска оборудования</b> г) проговаривает про себя заговор на удачу д) создает в душе позитивный настрой на качественную работу
21.	На промежуточных операциях сборки-сварки продукции бирку «Комплектующие изделия» оформляет	а) кладовщик б) распределитель работ <b>в) оператор</b> г) контролер качества д) бригадир
22.	В какой момент контролер ОКК ставит печать на идентификационной бирке	а) При заполнении оператором идентификационной бирки б) На складе в) Когда в таре есть детали <b>г) После заполнения тары готовой продукцией</b> д) До заполнения идентификационной бирки
23.	Перед заполнением пустой тары, обязан очистить тару от старого упаковочного материала, идентификационных бирок и мусора	а) кладовщик б) распределитель работ в) уборщик производственных помещений <b>г) производственный персонал</b> д) контролер качества
<b>Итого количество баллов:</b>		

Оценка ответа на вопрос: при полностью верном ответе — 1 балл, при неверном (даже частично) ответе - 0 баллов).

При сумме менее 16 баллов работник считается не результативно обученным.

Рекомендуется дополнительное обучение по теме \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Приложение Е

# ПОЛОЖЕНИЕ о ротации персонала на предприятии

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение регламентирует ротацию персонала на предприятии из числа руководителей высшего и среднего звеньев управления, в чьи обязанности входит выполнение организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, а также специалистов, имеющих перспективу карьерного роста либо ищущих другую работу на предприятии.

1.2. Ротация в смысле настоящего Положения - перемещение работника по личному заявлению на временно свободную должность (по причине ухода постоянного работника в очередной или учебный отпуск, в отпуск по уходу за ребенком и т.п.) с исполнением им соответствующих обязанностей по этой должности, определенных должностной инструкцией.

1.3. Целью ротации является выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобраться и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении, оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

1.4. Итогом качественно проведенной ротации является оптимизация действующих механизмов управления, оптимальное использование руководителей и специалистов на предприятии, укрепление взаимодействия между администрацией и структурными подразделениями предприятия, упрощение порядка принятия совместных решений перспективных и текущих производственных задач вследствие понимания работниками администрации потребностей структурных подразделений предприятия и, как результат, повышение эффективности функционирования организационно-хозяйственной структуры предприятия в целом.

1.5. Ротация персонала носит добровольный характер.

1.6. Продолжительность периода ротации устанавливается по согласованию между непосредственным руководителем работника и руководителем структурного подразделения, в которое он направляется на ротацию.

1.7. Функции управления ротацией возлагаются на отдел кадров предприятия.

### 2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ РОТАЦИИ

2.1. Ротация работников является частью Программы развития персонала, представленной начальником отдела кадров и утвержденной руководителем предприятия.

2.2. Годовой график ротации персонала составляется на основании заявок руководителей структурных подразделений предприятия в Программу развития персонала.

2.3. На основании годового графика ротации отдел кадров, в соответствии с личным заявлением работника, издает приказ о его временном переводе на другую должность или о приеме на работу по совместительству в структуре предприятия. В обоих случаях за работником сохраняются его постоянное рабочее место и средняя заработная плата. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, производимая по совместительству, оплачивается в зависимости от проработанного времени или выработки.



## Продолжение приложения Е

2.4. План-график проведения ротации составляется руководителями структурных подразделений, куда работник направляется на ротацию и где он имеет постоянное место работы, и согласовывается с начальником отдела кадров.

2.5. План-график ротации утверждается заместителем руководителя предприятия по персоналу.

2.6. Ознакомление с приказом и планом-графиком предстоящей ротации доводится до работника начальником отдела кадров не позднее чем за неделю до начала ротации.

### 3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ РОТАЦИИ

3.1. Ротация включает в себя следующие этапы:

Составление работником, уходящим в отпуск или по иным причинам, должность которого становится временно вакантной, рекомендаций и заданий работнику, заступающему на его должность в порядке ротации;

Изучение работником, направленным на ротацию, плана-графика ротации;

Собеседование работника с руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации;

Приобретение работником теоретических знаний и наработка практических навыков в сроки, предусмотренные планом-графиком ротации;

Рассмотрение постоянным работником сделанных ему рекомендаций, обсуждение этих рекомендаций с лицом, их составившим, а также с руководителем структурного подразделения;

Собеседование по окончании периода ротации работника, постоянно занимающего должность и временно исполняющего обязанности в порядке ротации, с заместителем руководителя предприятия по персоналу при участии начальника отдела кадров, руководителей структурных подразделений, в которых состоялась ротация и где работник, исполнявший обязанности в порядке ротации, имеет постоянное место работы.

3.2. По результатам собеседования:

Работники предприятия, принимавшие участие в ротации, могут быть зачислены в кадровый резерв, переведены с их согласия в структуре предприятия на другую должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества.

3.3. Заместитель руководителя предприятия по персоналу направляет подготовленные по результатам ротации рекомендации руководителю предприятия и руководителям структурных подразделений.

Заместитель руководителя предприятия по персоналу: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

С данным Положением ознакомлен(а) \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_