

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия
(на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»)»

Студент(ка)

О.С. Попова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Попова Ольга Сергеевна

1. Тема «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»)».

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 26 июня 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению персоналом, научных статей и журналов, Трудового кодекса РФ, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор».

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

1.1 Понятия, принципы и требования к организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

1.2 Стратегия организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

2. Организация процесса подбора и расстановки персонала на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»

2.1 Организационно-экономические показатели деятельности предприятия и характеристика системы управления персоналом

2.2 Анализ организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Гольяттинский Трансформатор»

3.1 Рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности предприятия;

4. Организационная структура исследуемого предприятия;

5. Табличные и графические материалы по разделам 1, 2, 3;

6. Табличные и графические данные по результатам анализа функционирования предприятия;

7. Результаты анализа организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия;

8. Рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия;

9. Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.С. Попова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Поповой Ольги Сергеевны
по теме «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере
ООО «Тольяттинский Трансформатор»)»

| Наименование раздела работы | Плановый срок выполнения раздела | Фактический срок выполнения раздела | Отметка о выполнении | Подпись руководителя |
|--|---|---|-------------------------|-------------------------|
| Разработка 1 раздела БР | 06.06.2016 | | выполнено | |
| Разработка 2 раздела БР | 08.06.2016 | | выполнено | |
| Разработка 3 раздела БР | 10.06.2016 | | выполнено | |
| Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений | 14.06.2016 | | выполнено | |
| Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации | 16.06.2016 | | выполнено | |
| Предварительная защита БР | 20.06.2016 | | выполнено | |
| Допуск к защите заведующего кафедрой | 21.06.2016 | | выполнено | |
| Сдача законченной БР на кафедру | 26.06.2016 | | выполнено | |

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

О.С. Попова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Попова О.С.

Тема работы: «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»»).

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

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Объектом исследования является одно из крупнейших предприятий, производящее электрическое оборудование в России и странах СНГ ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Методы исследования – анализ и обработка материала, анализ библиографических источников, теоретические обобщения, прогнозирование.

Границами исследования являются 2013-2015гг.

Краткие выводы по бакалаврской работе – рассмотрены основные аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия, проведен анализ организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор», а также разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде анализа процесса подбора и расстановки персонала и рекомендаций по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия могут быть предложены к использованию специалистами ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 52 источников и 6-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 27.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 7 |
| 1 Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия..... | 9 |
| 1.1 Понятия, принципы и требования к организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия..... | 9 |
| 1.2 Стратегия организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия..... | 21 |
| 2 Организация процесса подбора и расстановки персонала на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»..... | 24 |
| 2.1 Организационно-экономические показатели деятельности предприятия и характеристика системы управления персоналом..... | 24 |
| 2.2 Анализ организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия..... | 37 |
| 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»..... | 44 |
| 3.1 Рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия..... | 44 |
| 3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций..... | 54 |
| Заключение..... | 64 |
| Библиографический список..... | 66 |
| Приложения..... | 71 |

Введение

Успех деятельности предприятия обеспечивает его персонал. Вследствие этого современная концепция управления предприятием предполагает выделение из различных функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что на сегодняшний момент подбор и расстановка персонала являются очень важным аспектом управления любой организации. Насколько правильно и рационально будет подобран персонал, зависит дальнейшее развитие и конкурентоспособность организации, а грамотная расстановка персонала на рабочих местах позволит организации повысить производительность труда и эффективность самой организации.

Вопросы и проблемы организации процесса подбора и расстановки персонала отражены в работах А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой, Н.В. Кузнецовой, А.П. Добровинского, А.П. Егоршина, М. Армстронга и др.

Заслуга М. Армстронга заключается в том, что он дал возможность российским управленцам по-новому посмотреть на методы поиска сотрудников, их подбор и расстановку на основе анализа международной практики. А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов и А.П. Добровинский в своих работах обобщили результаты зарубежного и отечественного опыта в области подбора и расстановки персонала предприятия на различных уровнях управления.

Цель бакалаврской работы – разработать рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести анализ теоретических аспектов организации процесса подбора и расстановки персонала;

2. Оценить организацию процесса подбора и расстановки персонала на исследуемом объекте;

3. Разработать рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала и рассчитать социально-экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций.

Объектом исследования является одно из крупнейших предприятий, производящее электрическое оборудование в России и странах СНГ ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Предмет исследования – организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Теоретической и методической базой являются научно-методические материалы по управлению персоналом, научные статьи и журналы, интернет-сайты, документы по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор», а также иные источники, относящиеся к исследуемому вопросу.

В работе применены методы анализа и обработки материала, анализа библиографических источников, теоретических обобщений, прогнозирование.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде анализа процесса подбора и расстановки персонала и рекомендаций по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия могут быть предложены к использованию специалистами ООО «Тольяттинский Трансформатор». Кроме того, предлагаемые рекомендации могут быть полезны при разработке рациональной организации процесса подбора и расстановки персонала на различных предприятиях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 52 источников и 6-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 27.

1 Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

1.1 Понятия, принципы и требования к организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

В определенное время своего существования для любого предприятия становится актуальной проблема, связанная с привлечением новых работников или в обновлении существующего штата. В современных условиях на российском рынке труда представлено большое количество различных вакантных мест для большого количества профессий. В результате этого руководство организации, сталкиваясь с проблемой привлечения новых работников, испытывает потребность в инновационных подходах к организации процесса подбора и расстановке персонала.

В научной литературе представлено большое количество толкований понятий «подбор персонала».

А.В. Дейнека определяет подбор персонала как систему мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, которые обладают необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами, а также способных выполнять на производстве все должностные обязанности [17].

Н.В. Кузнецова считает, что подбор персонала – это процесс отбора соответствующих кандидатур на вакантные рабочие места в зависимости от имеющегося резерва кадров на предприятии и на бирже труда [34].

А.П. Добровинский представляет подбор персонала как процесс создания базы данных на сотрудников организации необходимой квалификации с целью удовлетворения потребностей предприятия в кадрах [18].

Данные определения включают в себя только понятие «подбора персонала», в то время как А.Я. Кибанов, рассматривая понятие «подбор персонала», включает в него и расстановку кадров.

По мнению А.Я. Кибанова подбор и расстановка персонала – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, по рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперацией труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой стороны [28].

Поскольку понятие, предложенное А.Я. Кибановым, является наиболее полным и в большей степени соответствует цели нашего исследования, то в данном исследовании оно будет использоваться в качестве ключевого понятия.

Алгоритм процесса подбора персонала в организации состоит из семи основных этапов. Данные этапы представлены на рисунке 1.

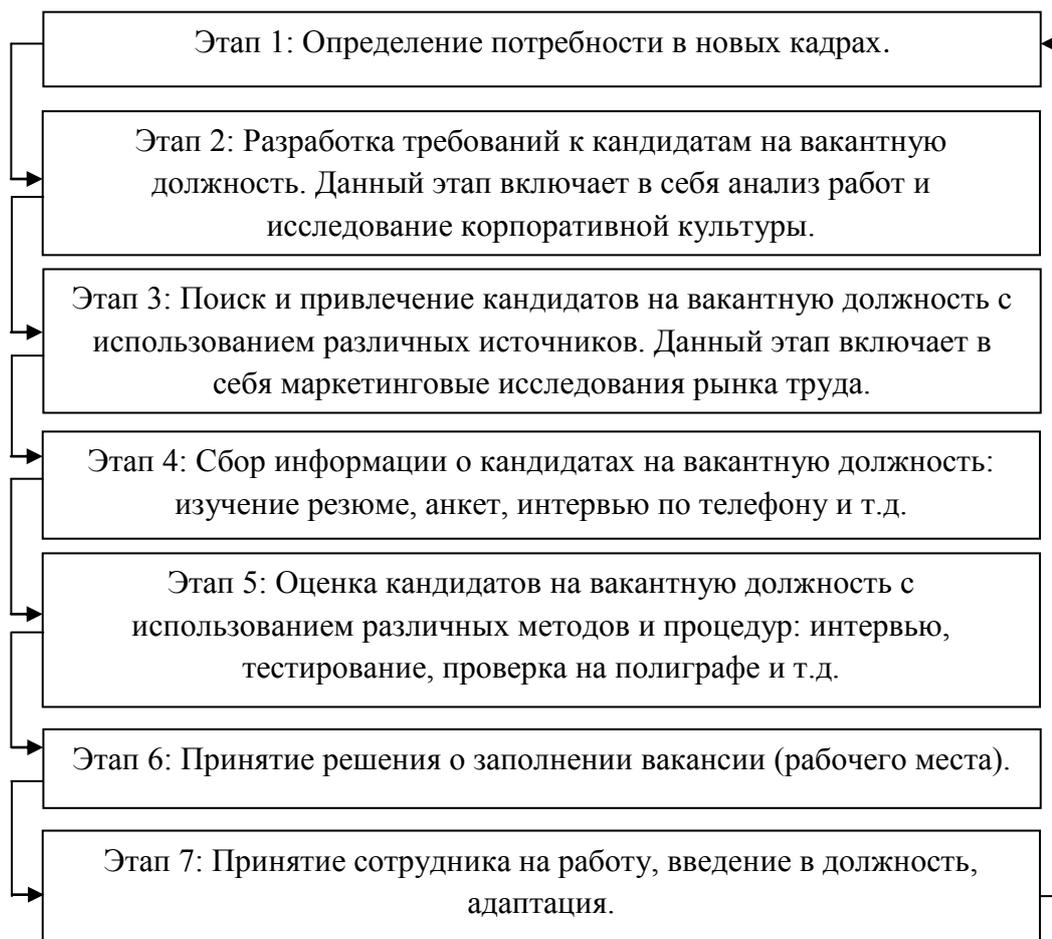


Рисунок 1 – Этапы процесса подбора персонала в организации

Подбор персонала – это формирование кадрового резерва предприятия на замещение рабочих мест. Он включает в себя процедуры расчета количественной потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора персонала, а также общие принципы формирования кадрового резерва.

Главной задачей подбора персонала является определение потенциальных кандидатов, способных в ближайшей перспективе занять освободившиеся рабочие места в организации.

В зависимости от специфики деятельности организации и численности работников выделяют следующие методы подбора персонала (рисунок 2).

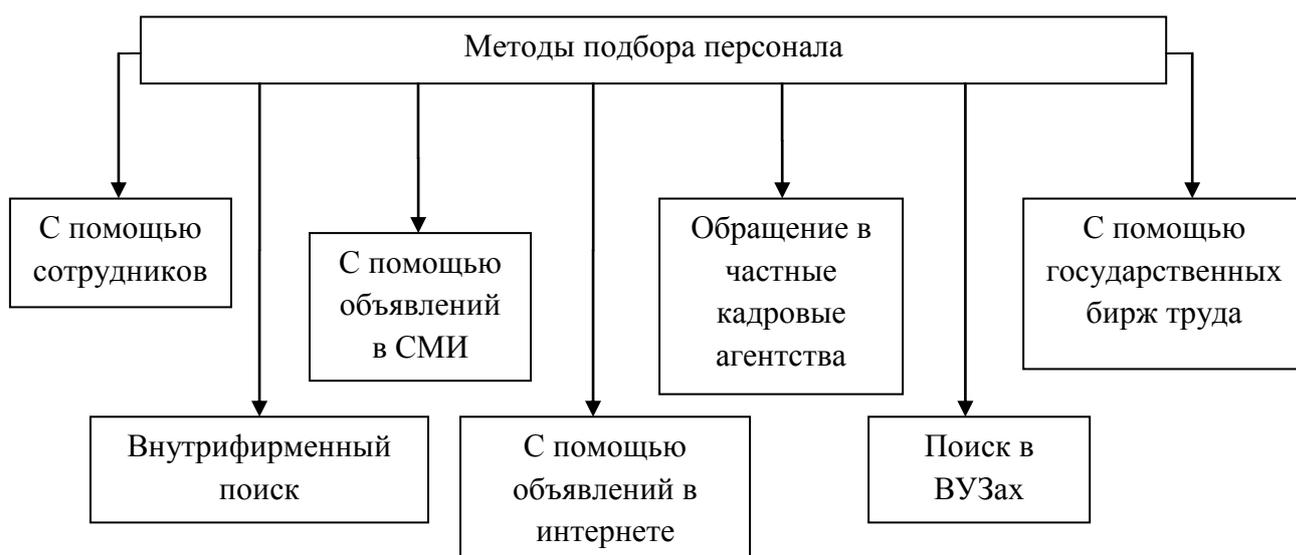


Рисунок 2 – Методы подбора персонала

Важно понимать, что идеального метода, позволяющего при минимуме затрат найти необходимых кандидатов, практически не существует. Менеджеры отдела кадров, приступая к организации процесса подбора персонала, должны учитывать большое количество факторов, влияющих на результативность осуществляемого подбора. Поэтому для того чтобы достичь поставленной цели необходимо использовать сразу несколько методов подбора

персонала.

На рисунке 3 представлены основные факторы, влияющие на подбор персонала.

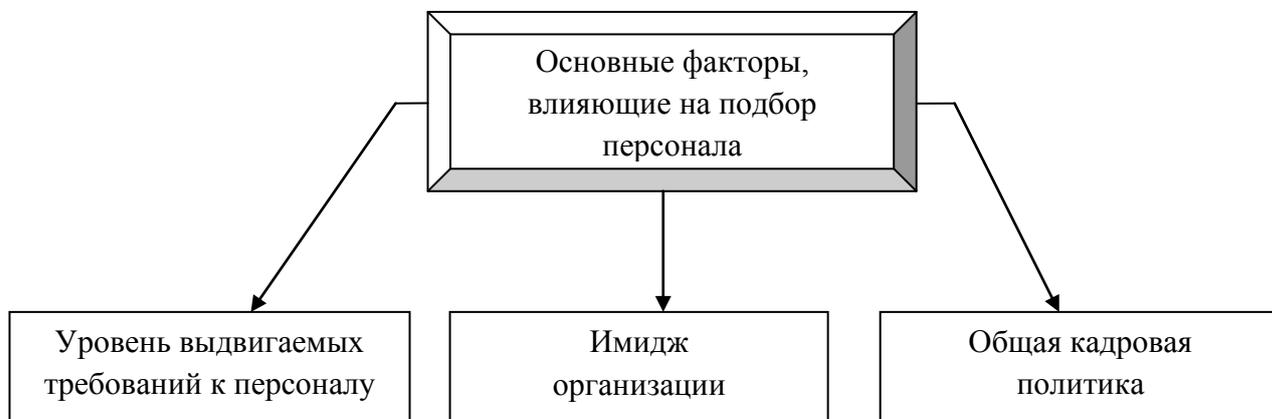


Рисунок 3 – Основные факторы, влияющие на подбор персонала

Эффективная организация процесса подбора персонала включает в себя наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности.

Для осуществления процесса подбора персонала создаются документы, в которых обозначаются основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности (портреты или профили идеальных сотрудников) [52].

Профессиональный портрет должности – документ, который создается совместно с руководителем подразделения и специалистами отдела кадров в целях повышения качества подбора персонала на основе должностной инструкции.

Профиль должности – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных работника, которые необходимы для выполнения конкретной работы в конкретной организации [23].

Компетенции – это личностные характеристики работника, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения

социальных ролей [18].

При составлении профиля должности будущего кандидата учитываются четыре основных аспекта (рисунок 4).

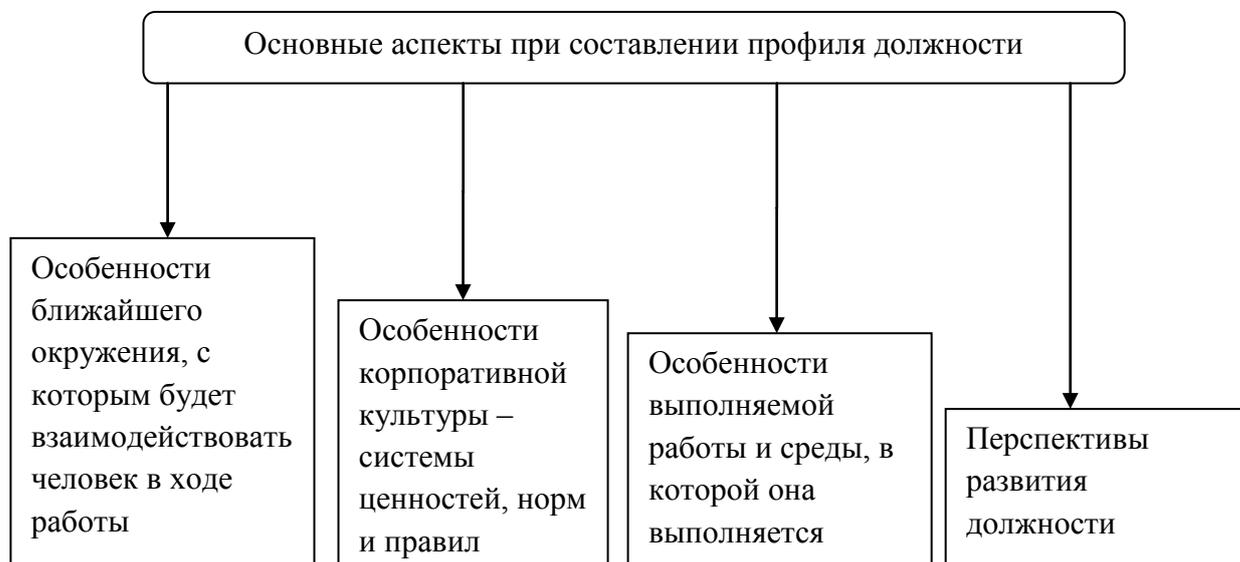


Рисунок 4 – Основные аспекты при составлении профиля должности

Не менее важным документом процесса подбора персонала является заявка на вакантную должность. В данном документе особое внимание уделяется описанию навыков и компетенций «идеального» кандидата на определенную должность.

Под компетенциями подразумеваются индивидуально-личностные характеристики работника (например, стрессоустойчивость, коммуникабельность и др.). К навыкам относится, например, умение вести переговоры или составлять бизнес-план [23].

Руководством предприятия подбор персонала проводится тогда, когда возникает потребность в работниках определенной профессии и квалификации. Данная потребность является результатом процесса планирования персонала или текучести кадров [17].

Для того чтобы подобрать в организацию качественный персонал, необходимо придерживаться следующих критериев, представленных на

рисунке 5.



Рисунок 5 – Критерии подбора персонала в организацию

Любая организация будет успешно развиваться, если основные характеристики сотрудников соответствуют требованиям специфики деятельности. Эти мерки являются своеобразным рабочим инструментом для подбора персонала. Порой кандидат имеет образование, но у него отсутствует стаж. А порой значимых результатов не получается достичь из-за неразвитых коммуникативных способностей коллег.

Процесс расстановки персонала нацелен на обеспечение постоянного движения работников, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемого карьерного роста, возраста, стажа работы и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

С целью предотвращения социально-трудовых конфликтов и конфликтов по профессиональным вопросам на рабочих местах при расстановке персонала необходимо учитывать психологическую совместимость работника с коллективом.

Выделяют следующие методы расстановки персонала (рисунок 6).

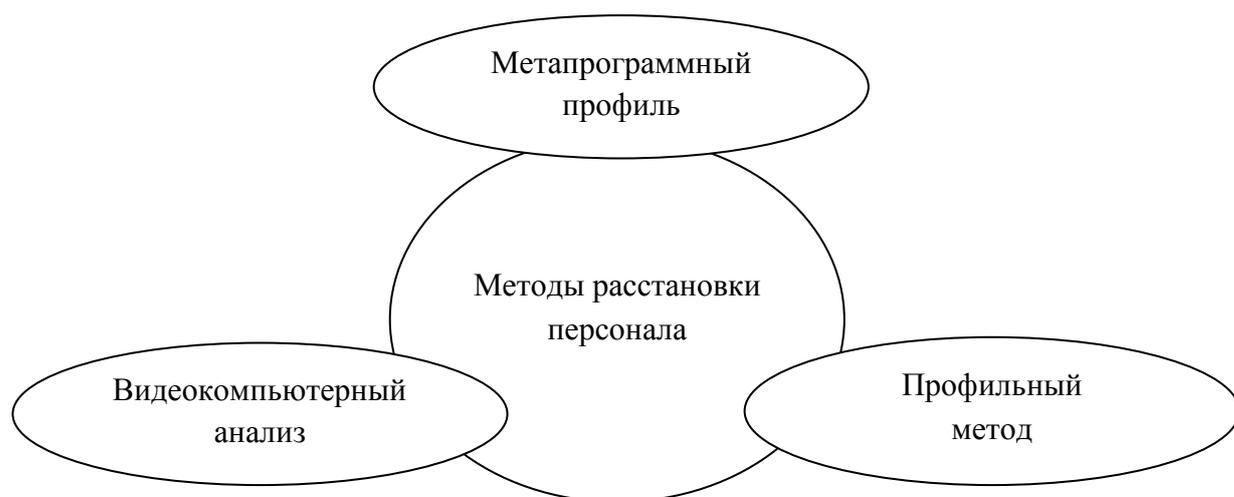


Рисунок 6 – Методы расстановки персонала

Метод метапрограммного профиля заключается в составлении и анализе метапрограммного портрета человека. Благодаря данному методу можно определить стиль мышления работника и спрогнозировать, как эффективно он будет выполнять ту или иную работу. Метод метапрограммного профиля строится на взаимосвязи между языковыми и поведенческими проявлениями. Во время тестирования сравниваются поведение испытуемого с метапрограммами – шаблонами.

Основой профильного метода является каталог характеристик. Каталог характеристик – это требования, которые предъявляются к работнику в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест [28].

Каталог характеристик позволяет учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также профессиональные качества работника и изобразить их графически.

Метод видеокomпьютерного анализа позволяет получить психологический портрет личности. При таком тестировании исходной информацией является цифровой фотопортрет человека. С помощью

специального программного обеспечения по фотопортрету можно получить личностную и профессиональную характеристику испытуемого, например, коммуникабельность, лояльность к фирме.

Основной задачей организации процесса расстановки персонала является решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении данной задачи необходимо учитывать пригодность работника к выполнению определенной работы.

Организация подбора и расстановки персонала преследует две цели (рисунок 7) [28].

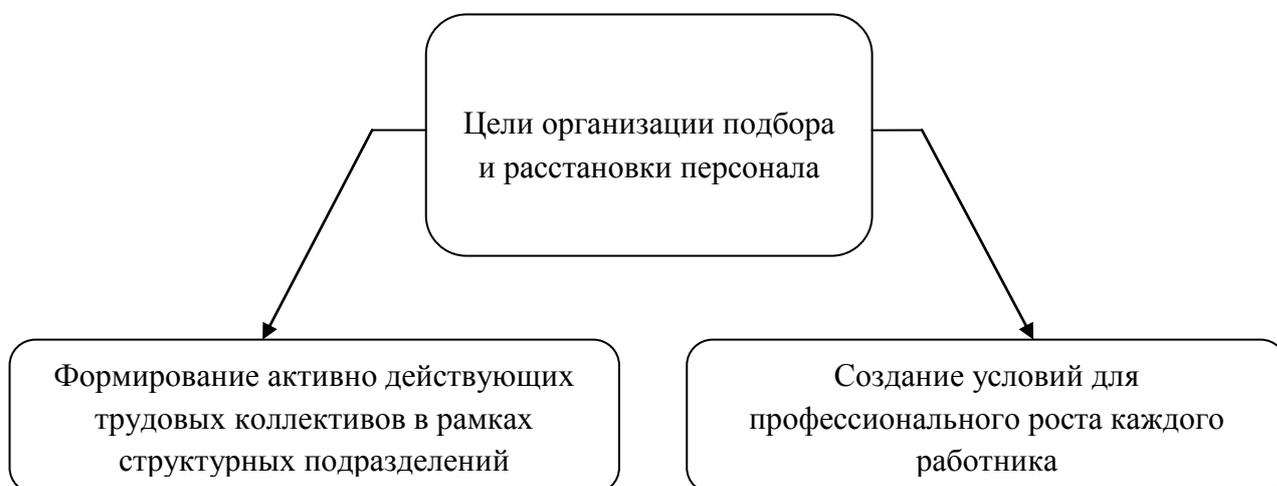


Рисунок 7 – Цели организации подбора и расстановки кадров на предприятии

Организация процесса подбора и расстановки персонала обеспечивает эффективное замещение работников на соответствующие рабочие места, в зависимости от результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

Процесс подбора и расстановки персонала включает в себя ряд требований (рисунок 8).

Определение требований к кандидатам является сложной задачей, так как они должны касаться не только знаний и практических навыков, но и определенных способностей, особенностей мышления и черт характера.



Рисунок 8 – Требования к процессу подбора и расстановки персонала в организации

Основные требования к знаниям, производственным навыкам, квалификации и должностным обязанностям изложены в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, а остальные требования определяются конкретно на предприятии [27].

Общие требования к специалистам и служащим сформулировать крайне сложно. Тогда как общие требования к руководителям сформулированы следующим образом:

1. Профессиональная компетентность в вопросах деятельности своего предприятия или подразделения, а также эрудиция по более широкому кругу вопросов, касающихся производства;
2. Высокие организаторские и деловые качества. Он должен быстро ориентироваться в обстановке, не бояться принимать ответственные управленческие решения, уметь отстаивать свое мнение и т.д.;
3. Знание основ психологии личности и социальной психологии;
4. Наличие высоких морально-этических качеств.

Перечень требований является открытым, поэтому может дополняться или изменяться в соответствии с должностью и взглядами руководства на ее роль в организации.

На рисунке 9 представлены основные принципы организации процесса подбора и расстановки персонала на предприятии.



Рисунок 9 – Принципы организации процесса подбора и расстановки персонала на предприятии

Рассмотрим каждый принцип отдельно, с помощью их описания:

1. Принцип соответствия – это соответствие нравственных и деловых качеств кандидатов требованиям замещаемых должностей;
2. Принцип перспективности базируется на следующих условиях:
 - установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
 - определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же рабочем месте;
 - возможность изменения профессии или специальности, а также организации систематического повышения квалификации;
 - уровень состояния здоровья.
3. Принцип сменяемости заключается в том, что эффективному

использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения [28].

Трудовые перемещения представляют собой процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, содержит негативные последствия для деятельности организации.

На рисунке 10 представлены исходные данные для организации процесса подбора и расстановки персонала [28].



Рисунок 10 – Исходные данные для организации процесса подбора и расстановки персонала

Организация подбора и расстановки персонала включает в себя планирование служебной карьеры, которое выполняется исходя из результатов

оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, профессионального стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей), а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; планомерное движение персонала, включающее повышение, перемещение и увольнение персонала в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Организация процесса подбора и расстановки персонала должна обеспечивать слаженную работу коллектива в соответствии с объемом, характером и сложностью выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

1. Равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
2. Использование работников в соответствии с их должностью и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, то есть каждый работник должен ясно представлять себе круг своих должностных обязанностей и хорошо выполнять порученную ему работу);
3. Обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе получения ими смежных профессий;
4. Обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, то есть точный учет ее количественных и качественных результатов.

При формировании трудового коллектива важно учитывать соблюдение соотношения опытных и молодых работников. Коллектив, который состоит из работников одного возраста, способствует тенденции замыкания его в интересах своего возраста. В то время как коллектив, в который входят работники разных возрастов, является более жизнеспособным [28].

Организация процесса подбора и расстановки персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия всех его членов, их психологической совместимости) является одним из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования различных ресурсов

организации [28].

Рассмотрев основные понятия, принципы и требования к организации процесса подбора и расстановки персонала, в следующем параграфе остановимся на подробном описании стратегии организации процесса подбора и расстановки персонала.

1.2 Стратегия организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

Стратегия организации процесса подбора и расстановки персонала включает в себя следующие аспекты (рисунок 11).



Рисунок 11 – Аспекты стратегии организации процесса подбора и расстановки персонала

Рассмотрим каждый аспект отдельно, с помощью их подробного описания:

Первый аспект включает в себя выявление вакантных должностей и

проведение анализа численности персонала. Для эффективного функционирования предприятия необходимо периодически осуществлять кадровый анализ во всех подразделениях организации. При проведении анализа учитывается численность работников, их профессиональные навыки, а также выявляются вакантные рабочие места.

В основе второго аспекта лежит подбор способов поиска персонала. Для комплексного и расширенного подбора персонала определяются наиболее эффективные способы поиска персонала. Одним из самых популярных и эффективных способов является поиск резюме кандидатов в интернете. Данный способ активно используется специалистами отдела кадров, как для поиска рабочих специальностей, так и на руководящие должности.

Третий аспект определяет анализ соответствия кандидата на конкретную должность. При трудоустройстве в организацию кандидаты проходят ряд процедур, связанных с их трудовыми и психологическими характеристиками, выявлением их деловых качеств и отношения к работе. Для наиболее качественного подбора персонала используют следующие методы: анкетирование, интервьюирование, собеседование и тестирование.

Четвертый аспект направлен на оценку индивидуальных качеств кандидата. При подборе персонала важно учитывать индивидуальные качества каждого кандидата, то есть выявить, обладает ли он лидерскими качествами, или наоборот, сотрудник будет трудолюбивым и исполнительным, что даст наиболее эффективную отдачу работника, это, в свою очередь, положительно отразится на общем производственном процессе.

Пятый аспект включает в себя анализ существующей системы расстановки персонала на предприятии, так как он необходим для эффективной работы подразделений предприятия, а также для совершенствования методов и способов подбора персонала. Кадровый анализ на предприятии проводят по мере поступления или выбытия работников, выявляют причины их увольнения, анализируют их на основе приведенных данных, чтобы в дальнейшем устранить эти причины.

В основе шестого аспекта лежит анализ факторов, влияющих на систему расстановки персонала на предприятии. Для эффективной работы всех подразделений предприятия нужно учитывать психологические и индивидуальные качества работников, целесообразно применять методы по планированию и расстановке персонала на рабочих местах, что в свою очередь влияет на общий производственный процесс в положительную сторону.

Седьмой аспект направлен на совершенствование регламента приема на работу. Данный регламент заключается в том, что необходимо выбирать правильный метод подбора персонала в соответствии с вакантным рабочим местом и кандидатом на него. Например, после анкетирования можно провести профессиональное тестирование, посредством которого работник наиболее подробно ответит на вопросы, связанные с предыдущим местом работы, а также с его планами на будущее.

Суть восьмого аспекта – это внесение предложений по расстановке персонала. Грамотная и правильная расстановка персонала является трудоемким и сложным процессом на предприятии, который определяет производительность труда работников, а в дальнейшем рентабельность и конкурентоспособность всего предприятия.

Эффективная работа с персоналом способствует получению максимальной отдачи от работников организации. Следовательно, для каждого направления работы с персоналом (найм, отбор, обучение, адаптация и т.д.) необходимо установить четкие цели и регулярно следить за тем, как они достигаются.

На основе выше рассмотренных теоретических аспектов организации процесса подбора и расстановки персонала, проведем анализ и разработаем рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала на исследуемом предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор».

2 Организация процесса подбора и расстановки персонала на примере ООО «Тольяттинский Трансформатор»

2.1 Организационно-экономические показатели деятельности предприятия и характеристика системы управления персоналом

ООО «Тольяттинский Трансформатор» - это крупнейшее предприятие России по производству силовых трансформаторов. Они эксплуатируются в энергосистемах, на электростанциях, в системах электропитания предприятий, на электрифицированных железных дорогах, в сельском хозяйстве и на других объектах в энергетическом хозяйстве всего мира.

ООО «Тольяттинский Трансформатор» - это единственное в России предприятие по производству мощной высоковольтной преобразовательной техники и тиристорных вентилях для передач и вставок постоянного тока, статических тиристорных компенсаторов (СПС) [44].

Основными видами деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются:

- производство и поставки электротехнической продукции;
- разработка новых технологий, создание новых производств, научные и инженерно-технические разработки;
- изготовление узлов и деталей для организаций и физических лиц;
- оказание платных услуг организациям и физическим лицам;
- оказание торгово-посреднических, экспортно-импортных услуг;
- проектирование, строительство и эксплуатация объектов социально - культурного, промышленного, бытового, агропромышленного назначения;
- ремонт и сервисное обслуживание трансформаторов;
- деятельность по эксплуатации электрических сетей.

В настоящее время ООО «Тольяттинский Трансформатор» разрабатывает и производит все виды трансформаторного оборудования, востребованные на рынке России и зарубежья, мощностью до 400 МВА класса напряжения до 500

кВ, а также мощную высоковольтную преобразовательную технику [44].

Для рассматриваемого предприятия характерна линейно - функциональная система управления, когда функциональные службы или отдельные специалисты, в зависимости от выполняемых функций, разрабатывают решения для производственных подразделений, которые согласовываются и утверждаются линейным руководителем.

Главной особенностью линейно-функциональной структуры является удовлетворительная работа в условиях устойчивого производства.

Организационная структура предприятия представлена в приложении А (рисунок А.1).

Основные экономические показатели деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор» за 2013-2015гг. представлены в приложении Б (таблица Б.1).

Рассмотрим графическую интерпретацию выручки от продаж за период 2013-2015гг, представленную на рисунке 12.

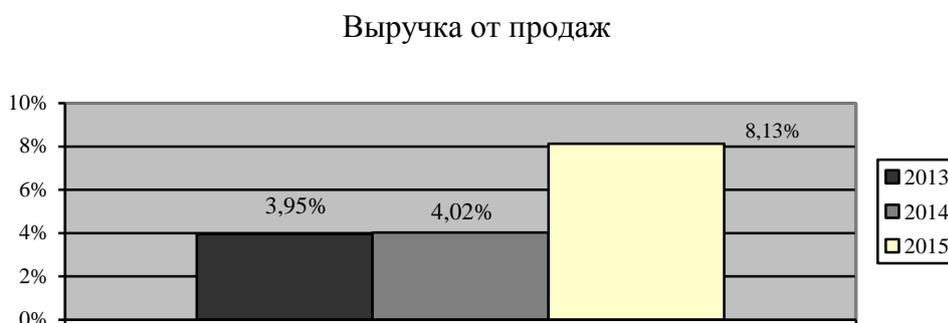


Рисунок 12 – Выручка от продаж за период 2013-2015гг.

По данным гистограммы видно, что выручка от продаж в 2013 году составила 3,95%, а в 2014 году увеличилась до 4,02%, это говорит о том, что предприятие расширяется и увеличивает выпуск продукции. В 2015 году выручка продолжает увеличиваться и составляет 8,13%.

Рассмотрим графическую интерпретацию себестоимости продаж за период 2013-2015гг, представленную на рисунке 13.

Себестоимость продаж

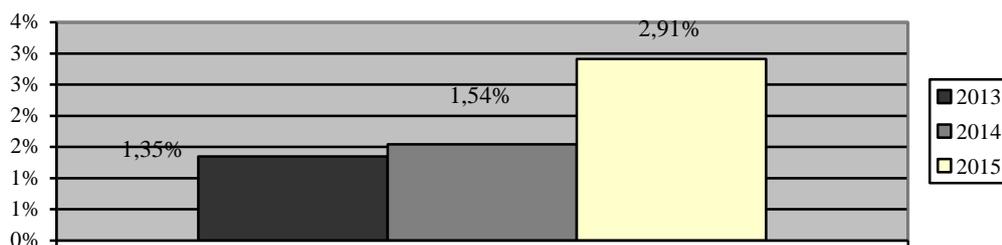


Рисунок 13 – Себестоимость продаж за период 2013-2015гг.

Данная гистограмма показывает, что за три года себестоимость продаж увеличилась с 1,35% до 2,91%. Увеличение данного показателя является тревожным фактором для предприятия. Это говорит о том, что необходимо пересмотреть ценовую политику организации, так как предприятие в скором времени может стать убыточным.

Проанализируем изменение уровня чистой прибыли за период 2013-2015гг, отображенного на рисунке 14.

Чистая прибыль

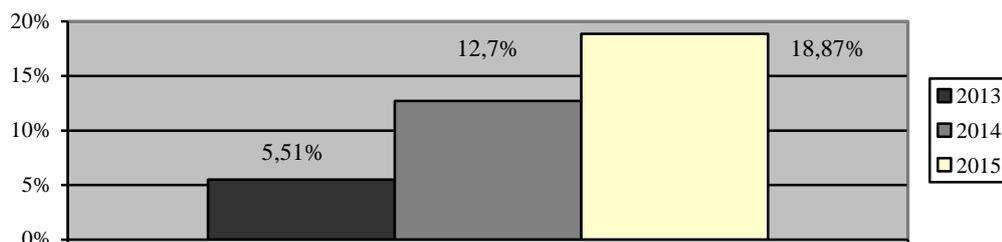


Рисунок 14 – Чистая прибыль предприятия за период 2013-2015гг.

Увеличение чистой прибыли с 5,51% до 18,87% обусловлено опережающими темпами роста доходов предприятия над темпами роста его расходов, а также отражает востребованность производимого и выпускаемого

продукта на промышленном рынке.

Рассмотрим динамику производительности труда работающего за период 2013-2015гг, представленную на рисунке 15.

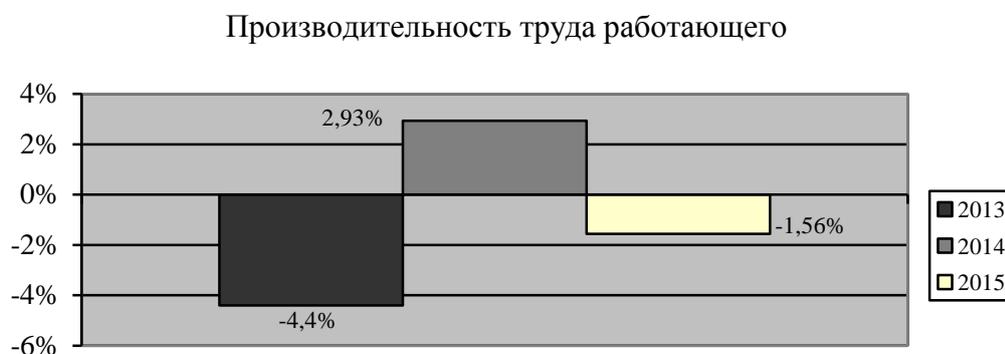


Рисунок 15 – Производительность труда работающего за период 2013-2015гг.

Рост производительности труда работающего с -4,4% до 2,93% говорит о том, что предприятие экономит рабочую силу, а также снижает затраты на заработную плату. Снижение данного показателя в 2015 году до -1,56% свидетельствует о моральном износе оборудования. Для повышения производительности труда первостепенное значение имеют внедрение новой техники и технологии и повышение квалификации кадров.

На основе таблицы Б.1 (Приложение Б) можно сделать следующий вывод, что основные экономические показатели деятельности предприятия «Тольяттинский Трансформатор» имеют как положительную, так и отрицательную динамику развития.

За три года выручка от продаж увеличилась на 10 594 438 рублей или 8,13%, а себестоимость продаж на 3 213 182 рубля или 2,91%. Это говорит о том, что необходимо пересмотреть ценовую политику организации, так как предприятие в скором времени может стать убыточным. Валовая прибыль составила 7 381 526 рублей или 36,9%. Управленческие расходы увеличились на 319 732 рубля или 51,8%. Рост численности составил 215 человек или 9,84%.

Общий рост чистой прибыли составил 2 955 313 рублей или 18,87%. Отличным показателем для предприятия является увлечение темпа роста производительности труда над темпом роста заработной платы. Это свидетельствует об эффективном расходовании фонда заработной платы. Показатель рентабельности продаж характеризует важнейший аспект деятельности предприятия – реализацию основной продукции, а также позволяет оценить долю себестоимости в продажах. Рост рентабельности продаж составил 9,91%.

Система управления ООО «Тольяттинский Трансформатор» включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. В состав управляющей системы входят функциональные подсистемы и специалисты, возглавляемые Генеральным директором предприятия, а управляемая подсистема представлена основным и вспомогательным подразделениями [44].

Управление персоналом ООО «Тольяттинский Трансформатор» осуществляется под руководством директора по персоналу. В его подчинении находятся:

- начальник ОРСП (отдел развития структуры предприятия). Его основными функциями являются разработка должностных инструкций работников, разработка положений о структурных подразделениях, разработка мероприятий по совершенствованию систем документооборота и контроля за прохождением документов, разработка мероприятий по совершенствованию трудовых процессов и операций, выполняемых в аппарате управления и т.д.

- начальник отдела кадров. В его функции входят организация табельного учета, составление графиков отпусков, контроль за состоянием трудовой дисциплины во всех подразделениях предприятия, анализ текучести кадров и т.д.

- начальник отдела развития персонала. Основными видами деятельности являются анализ потребности в обучении работников предприятия, мероприятия по выявлению и предотвращению трудовых конфликтов, организация профессиональной подготовки, переподготовки и

повышения квалификации работников предприятия и т.д.

– руководитель пресс-центра. Его основными функциями являются разработка информационно-рекламных материалов, буклетов, журналов, подготовка информации для публичных выступлений руководителей предприятия, контроль и анализ работы пресс-центра предприятия.

Процессом подбора и расстановки кадров на данном предприятии занимается отдел кадров, находящийся в подчинении директора по персоналу. Поэтому подробно рассмотрим деятельность отдела кадров предприятия.

На рисунке 16 представлена структурная схема отдела кадров на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор».



Рисунок 16 – Структура отдела кадров ООО «Тольяттинский Трансформатор»

Отдел кадров (ОК) является самостоятельным структурным подразделением предприятия.

Отдел кадров возглавляет начальник отдела кадров, назначаемый на должность и освобождаемый от должности приказом Генерального директора предприятия по представлению директора по персоналу.

Основной задачей отдела кадров является обеспечение укомплектования предприятия необходимым количеством рабочих, специалистов, служащих и

руководителей требуемых профессий, квалификаций и специальностей в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

ОК выполняет следующие функции, представленные на рисунке 17.



Рисунок 17 – Функции отдела кадров

Структурную схему и штатное расписание отдела кадров утверждает Генеральный директор с учетом объемов работ, условий и особенностей деятельности предприятия по представлению начальника ОК и согласованию с директором по персоналу.

Главной составляющей любого предприятия является персонал, так как именно персонал определяет технико-экономические показатели, конкурентоспособность и рентабельность предприятия. Именно от квалификации, компетентности и опыта персонала зависит объем и качество выпускаемой продукции.

В таблице 1 представлена гендерная характеристика персонала.

Таблица 1 – Гендерная характеристика персонала

| № п/п | Наименование показателей | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
|-------|--------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | | кол-во, чел. | уд. вес, % | кол-во, чел. | уд. вес, % | кол-во, чел. | уд. вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | Всего, чел. | 2186 | 100 | 2376 | 100 | 2401 | 100 |
| 2. | мужчины | 1258 | 57,5 | 1388 | 58,4 | 1410 | 58,7 |
| 3. | женщины | 928 | 42,5 | 988 | 41,6 | 991 | 41,3 |

Рассмотрим гендерную характеристику персонала за период 2013-2015гг (рисунок 18).

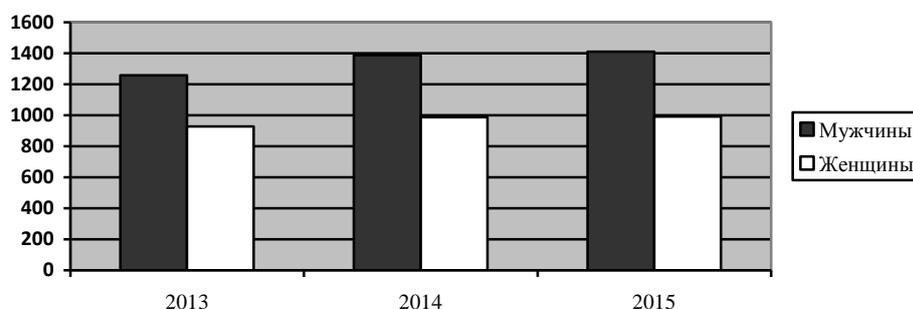


Рисунок 18 – Гендерная характеристика персонала за период 2013-2015гг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в структуре персонала наибольший удельный вес имеют мужчины. Это связано с наличием на предприятии профессий с тяжелыми условиями труда, к которым допускаются только мужчины (например, сварщики).

Рассмотрим возрастную характеристику персонала (таблица 2).

Таблица 2 – Возрастная характеристика персонала

| № п/п | Возраст | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
|-------|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|
| | | числ-ть работников, чел. | уд. вес, % | числ-ть работников, чел. | уд. вес, % | числ-ть работников, чел. | уд. вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | | 2186 | 100 | 2376 | 100 | 2401 | 100 |
| 2. | до 30 | 298 | 13,6 | 587 | 24,7 | 623 | 25,9 |
| 3. | 31-40 | 321 | 14,7 | 410 | 17,3 | 527 | 21,9 |
| 4. | 41-50 | 582 | 26,6 | 483 | 20,3 | 479 | 20,0 |
| 5. | 51-60 | 499 | 22,8 | 455 | 19,1 | 511 | 21,3 |
| 6. | 61 и старше | 486 | 22,3 | 441 | 18,6 | 261 | 10,9 |

Представим изменение возрастной характеристики персонала за период 2013-2015гг. в виде рисунка (рисунок 19).

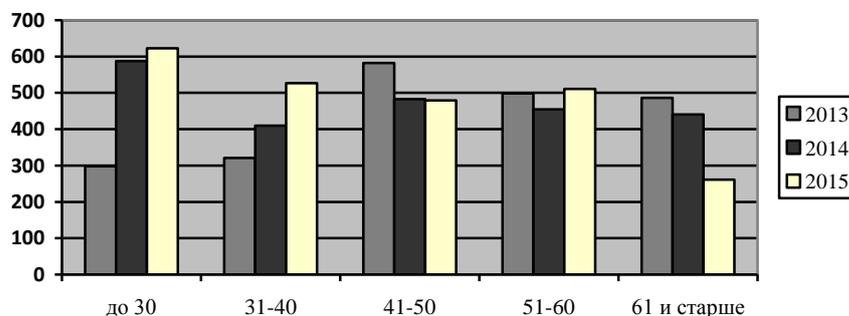


Рисунок 19 – Изменение возрастной характеристики персонала за период 2013-2015гг.

По результатам таблицы 2 и рисунка 19 можно сделать вывод о том, что на предприятии происходит увеличение работников в возрасте до 30 лет (это молодые рабочие, молодые специалисты – выпускники ВУЗов). Наибольший удельный вес имеют работники от 41-50 лет, а наименьший – работники от 61 года и старше.

Средний возраст работников на предприятии составляет 43 года.

Проведем анализ качественного состава персонала по уровню образования (таблица 3).

Таблица 3 – Качественный состав персонала по уровню образования

| № п/п | Уровень образования | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
|----------|-------------------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| | | числ-ть работников, чел. | уд. вес, % | числ-ть работников, чел. | уд. вес, % | числ-ть работников, чел. | уд. вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. | | 2186 | 100 | 2376 | 100 | 2401 | 100 |
| 2. | Общее (11 классов) | 132 | 6,0 | 102 | 4,3 | 112 | 4,7 |
| 3. | Начальное профессиональное | 589 | 26,9 | 523 | 22,0 | 693 | 28,9 |
| 4. | Среднее профессиональное | 650 | 29,7 | 785 | 33,0 | 795 | 33,1 |
| 5. | Высшее профессиональное | 815 | 37,3 | 966 | 40,7 | 801 | 33,4 |

Из данных таблицы 3 видно, что на предприятии увеличилась численность работников со средним профессиональным образованием на 145 человек или на 3,4%. Снизился удельный вес работников с общим образованием на 1,3%. Наибольшая численность работников с высшим профессиональным образованием наблюдается в 2014 году и составляет 40,7%.

Рассмотрим графическую интерпретацию качественного состава персонала по уровню образования за период 2013-2015гг (рисунок 20).

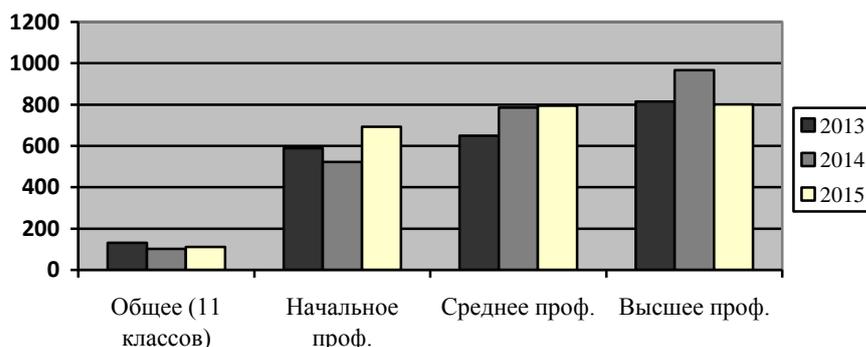


Рисунок 20 – Качественный состав персонала по уровню образования за период 2013-2015гг.

Для внедрения новых технологий и закупки нового оборудования предприятию необходим квалифицированный персонал, поэтому к работникам предъявляют более высокие требования для достижения эффективного результата в деятельности предприятия. По этой причине на предприятии многие руководители и специалисты стремятся повысить свою квалификацию или получить второе высшее образование.

Далее проведем анализ структуры персонала организации по категориям, представленный в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по категориям

| № п/п | Категории рабочих | Среднесписочная численность, чел. | | | Отклонение (+/-), (%) | | | | | |
|-------|--------------------|-----------------------------------|------|------|-----------------------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| | | 2013 | 2014 | 2015 | 2014-2013 | | 2015-2014 | | 2015-2013 | |
| | | г. | г. | г. | Абс. | Отн., % | Абс. | Отн., % | Абс. | Отн., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. | Рабочие, в т.ч. | 1258 | 1398 | 1420 | 140 | 11,13 | 22 | 1,57 | 162 | 12,9 |
| | – основные; | 1120 | 1254 | 1285 | 134 | 11,9 | 31 | 2,5 | 165 | 14,7 |
| | – вспомогательные. | 138 | 144 | 135 | 6 | 4,35 | -9 | -6,3 | -3 | -2,2 |

Продолжение таблицы 4

| | | | | | | | | | | |
|----|-----------------|------|------|------|-----|-----|----|------|-----|------|
| 2. | РСиС, в т.ч. | 928 | 978 | 981 | 50 | 5,4 | 3 | 0,31 | 53 | 5,7 |
| | – руководители; | 340 | 351 | 361 | 11 | 3,2 | 10 | 2,8 | 21 | 6,2 |
| | – специалисты; | 556 | 593 | 584 | 37 | 6,7 | -9 | -1,5 | 28 | 5,04 |
| | – служащие. | 32 | 34 | 36 | 2 | 6,3 | 2 | 6,3 | 4 | 12,5 |
| 3. | Всего рабочих | 2186 | 2376 | 2401 | 190 | 8,7 | 25 | 1,1 | 215 | 9,8 |

По результатам таблицы 4 видно, что за три года численность рабочих снизилась на 3 человека или на 2,2%. Это может свидетельствовать о том, что предприятие проводит оптимизацию количественного и качественного состава персонала. Рост численности РСиС на 53 человека или на 5,7% означает то, что предприятие увеличивает состав персонала более опытными и квалифицированными сотрудниками в связи с освоением новых продуктов.

На рисунке 21 представлена диаграмма структуры персонала по категориям за 2015 год.

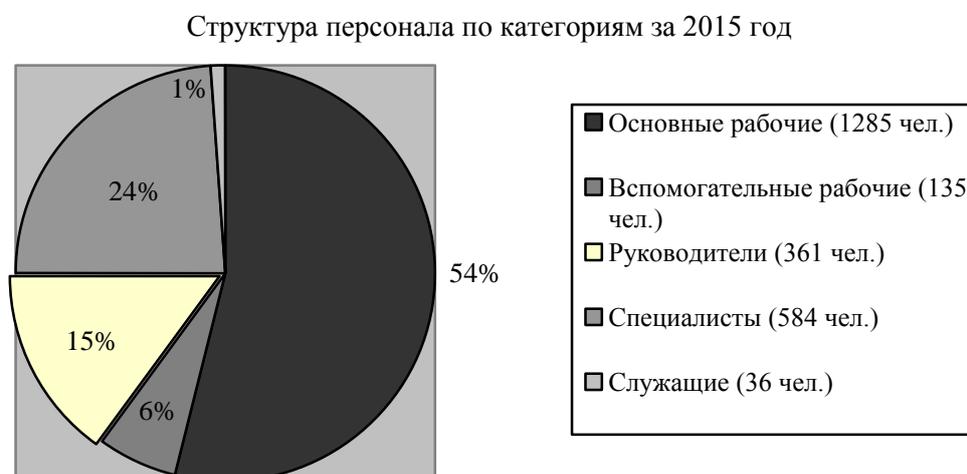


Рисунок 21 – Структура персонала по категориям за 2015 год

Особое влияние на эффективное использование персонала предприятия оказывают характер и уровень движения кадров (таблица 5).

Таблица 5 – Движение персонала на предприятии за период 2013-2015гг.

| п/п | Наименование показателей | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное отклонение (+/-) | | |
|-----|--|---------|---------|---------|-----------------------------|-------------|-------------|
| | | | | | 2014 - 2013 | 2015 - 2014 | 2015 - 2013 |
| 1. | Среднесписочная численность | 2186 | 2376 | 2401 | 190 | 25 | 215 |
| 2. | Принято на работу, всего | 462 | 518 | 543 | 46 | 15 | 61 |
| 3. | Уволено по всем причинам, всего | 602 | 628 | 645 | 22 | 25 | 47 |
| 4. | Уволено по причине текучести, всего | 580 | 609 | 629 | 29 | 20 | 49 |
| 5. | Коэффициент приема персонала, всего | 0,21 | 0,22 | 0,23 | 0,01 | 0,01 | 0,02 |
| 6. | Коэффициент выбытия персонала, всего | 0,28 | 0,26 | 0,27 | - 0,02 | 0,01 | - 0,01 |
| 7. | Общий коэффициент оборота персонала, всего | 0,49 | 0,48 | 0,49 | - 0,01 | 0,01 | 0 |
| 8. | Коэффициент текучести кадров, всего | 0,27 | 0,26 | 0,26 | - 0,01 | 0 | - 0,01 |

Текучесть кадров является одной из основных проблем в организации. Для предотвращения регулярных увольнений работников, необходимо четко понимать, что служит поводом для их ухода из организации.

Для сокращения текучести кадров на предприятии необходимо проводить регулярный анализ причин увольнения работников. Качественный и своевременный анализ позволит в дальнейшем устранить данные причины, что в свою очередь повысит эффективность работы организации.

Ниже представлена диаграмма наиболее частых причин увольнения работников за 2015 год (рисунок 22).

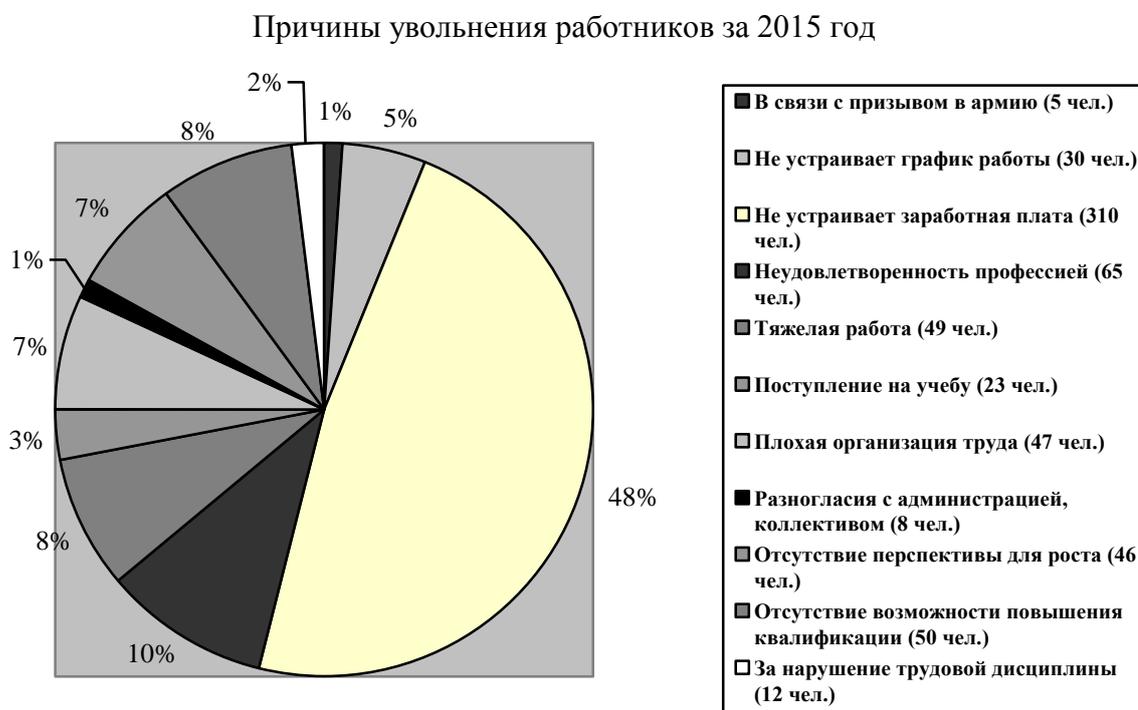


Рисунок 22 – Причины увольнения работников за 2015 год

По результатам диаграммы видно, что наиболее частой причиной увольнения является неудовлетворенность заработной платой – 48%. Для того чтобы снизить данный процент, необходимо предоставлять работникам компенсационный пакет, включающий в себя различные премии и бонусы.

Разработка программ по профессиональному и карьерному развитию работников, также позволит сократить текучесть персонала.

2.2 Анализ организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

Рассмотрим организацию процесса подбора и приема нового сотрудника

в ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Прием нового сотрудника в организацию осуществляется на основе Инструкции о порядке приема, перевода и увольнения работников ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Данная инструкция состоит из пяти разделов:

1. Общие положения;
2. Оформление приема на работу;
3. Испытание при приеме на работу;
4. Оформление переводов и перемещений внутри организации;
5. Оформление увольнения работника.

Инструкция определяет порядок оформления документов по приему на работу, переводу, увольнению и учету работников предприятия.

В начале каждого месяца отдел ООТиЗ (отдел организации труда и заработной платы) направляет в отдел кадров заявку на подбор персонала.

После получения заявки отдел кадров размещает открывшиеся вакансии на официальном сайте предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор», на сайте «РАБОТА.RU», в газете «Презент» и в Центре занятости.

При подборе персонала предприятие также работает с частными кадровыми агентствами.

При обращении в отдел кадров по вопросу о приеме на работу кандидат при наличии подходящей вакансии предъявляет следующие документы:

- паспорт, либо другой документ, удостоверяющий личность кандидата;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник впервые устраивается на работу или на условиях совместительства;
- документы об образовании, квалификации или наличии специальных знаний (для работников, принимаемых на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки);
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу.

Первичный подбор кандидатов для работы на предприятии по рабочим профессиям, а также на должности руководителей низшего уровня и специалистов осуществляется начальником отдела кадров, руководителем комплектуемого подразделения, директором по направлению (руководителем службы), директором по персоналу.

Процесс подбора персонала на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор» осуществляется по следующим этапам, представленных на рисунке 23.

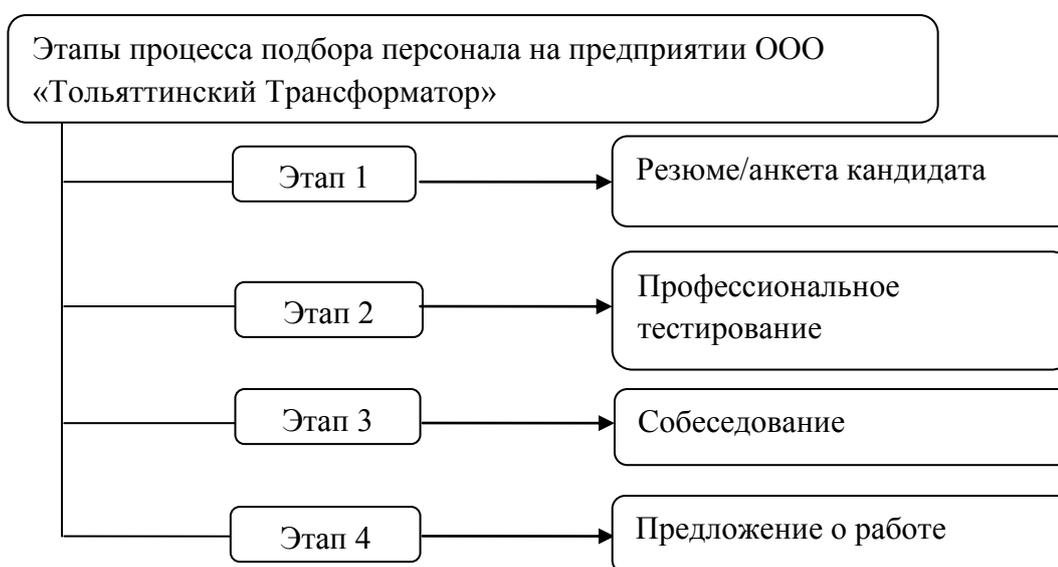


Рисунок 23 – Этапы процесса подбора персонала на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор»

Кандидаты, претендующие на должности специалистов и руководителей высшего звена, обязательно проходят два общих тестирования.

Первый тест называется «Вербальные элементы». Он оценивает умение понимать смысл текстовых фрагментов и делать выводы. Тест состоит из 15 вопросов, на которые необходимо ответить в течение ограниченного времени. Он сопровождается серией примеров, позволяющих ознакомиться с правилами работы с тестом.

Второй тест «Числовые элементы». Он оценивает способность делать

выводы из числовой информации, представленной в таблицах и графиках. Тест состоит из 12 вопросов. Время на ответы ограничено. Перед началом тестирования у кандидатов есть возможность попробовать свои силы на примерах.

В зависимости от профессиональной области и уровня вакансии, на которую претендует кандидат, ему предлагаются специальные тесты и профессиональные задания, для выявления подходит ли он на данную должность.

На собеседование приглашают только тех кандидатов, которые прошли профессиональное тестирование или задания. На этом этапе предприятие старается получить наиболее полное представление о навыках, умениях, опыте кандидата, а также рассказать о предприятии и вакансии, ответить на вопросы.

При успешном прохождении собеседования, кандидат оформляет заявление о приеме на работу.

Прием на работу оформляется путем заключения письменного трудового договора, сторонами которого являются работник и работодатель. От лица работодателя выступают Генеральный директор предприятия или директор по персоналу на основании доверенности (для работников всех категорий, кроме руководителей самостоятельных подразделений, руководителей служб и директоров по направлениям).

Прием на работу оформляется приказом по предприятию, который издается на основании заключенного трудового договора, по утвержденной унифицированной форме №Т-1.

При проведении анализа организации процесса подбора и расстановки персонала было выявлено, что процесс подбора персонала документально не регламентирован. На предприятии отсутствует положение о подборе персонала, из-за чего подбор кадров становится длительным и трудоемким процессом, требующим больших временных затрат и не всегда качественного результата, то есть вакансии остаются открытыми.

Одной из основных причин увольнения работников на предприятии

является плохая организация труда. Работники, которые постоянно находятся под контролем, часто устают, переутомляются, перестают думать и беспокоиться о качестве своей работы, что в дальнейшем приводит к допущению различных производственных ошибок, аварийным ситуациям, прогулам и увольнению. Из-за неблагоприятной атмосферы на рабочем месте у работников появляется чувство неудовлетворенности от работы. Все это связано с нерациональной расстановкой персонала на рабочих местах.

Также вследствие нерациональной расстановки персонала на предприятии было выявлено большое количество нарушений, связанных с невыполнением своих должностных обязанностей, низким качеством выполняемой работы (обнаружения дефектов на деталях), конфликтами на рабочих местах. Также низкий уровень квалификации работника приводит к большому количеству брака продукции. В качестве примера рассмотрим нарушения, вызванные нерациональной расстановкой персонала на рабочих местах намотчика катушек трансформатора V разряда, изолировщика III разряда и оператора станка с ЧПУ V разряда (таблица 6).

Таблица 6 – Нарушения, вызванные нерациональной расстановкой персонала на рабочих местах

| Нарушения | 2015 год | | | 2016 год | | Всего нарушений за период октябрь 2015 – февраль 2016 |
|---|----------|--------|---------|----------|---------|---|
| | Октябрь | Ноябрь | Декабрь | Январь | Февраль | |
| Намотчик катушек трансформатора V разряда | | | | | | |
| Количество нарушений | | | | | | |
| Низкий уровень квалификации | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 14 |
| Невыполнение своих должностных обязанностей | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 13 |

Продолжение таблицы 6

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|
| Конфликты на рабочем месте | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 19 |
| Низкое качество выполняемой работы | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 |
| Нарушение трудовой дисциплины | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 16 |
| Изолировщик III разряда | | | | | | |
| Количество нарушений | | | | | | |
| Низкий уровень квалификации | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 14 |
| Невыполнение своих должностных обязанностей | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 11 |
| Конфликты на рабочем месте | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 16 |
| Низкое качество выполняемой работы | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 10 |
| Нарушение трудовой дисциплины | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 13 |
| Оператор станка с ЧПУ V разряда | | | | | | |
| Количество нарушений | | | | | | |
| Низкий уровень квалификации | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 15 |
| Невыполнение своих должностных обязанностей | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 |
| Конфликты на рабочем месте | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| Низкое качество выполняемой работы | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| Нарушение трудовой дисциплины | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 18 |

На основе анализа таблицы 6 можно сделать вывод о том, что малоэффективные методы расстановки персонала приводят к снижению производительности труда работников, что негативно влияет на производственный процесс всего предприятия. Анализ докладных записок за период октябрь 2015 – февраль 2016гг. показал большое количество нарушений, связанных с конфликтами на рабочих местах, невыполнением своих должностных обязанностей и нарушением трудовой дисциплины.

Таким образом, на основе проведенного анализа организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» были выявлены проблемы в рассматриваемых подсистемах. В таблице 7 представлены проблемы, выявленные в процессе подбора и расстановки персонала, методы выявления данных проблем и рекомендации по их устранению.

Таблица 7 – Проблемы подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»

| Выявленные проблемы | Метод выявления данных проблем | Рекомендации по их устранению |
|--|--|--|
| Отсутствие положения о подборе персонала | Анализ локально-нормативных документов ООО «Тольяттинский Трансформатор» | Разработать и внедрить положение о подборе персонала |
| Малоэффективные методы расстановки персонала | Анализ нарушений, вызванных нерациональной расстановкой персонала на рабочих местах (таблица 6) и анализ докладных записок | Применение профильного метода расстановки персонала |

Третий раздел данной бакалаврской работы будет посвящен разработке рекомендаций по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала и расчету социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор»

3.1 Рекомендации по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия

В ходе проведенного анализа организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия были выявлены следующие проблемы:

1. Процесс подбора персонала документально не регламентирован. На предприятии отсутствует положение о подборе персонала;
2. Существующие методы расстановки персонала на предприятии являются малоэффективными.

Для устранения выявленных проблем и совершенствования организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» были разработаны следующие рекомендации:

В целях повышения эффективности подбора персонала на предприятии необходимо разработать и внедрить положение о подборе персонала (Приложение В).

Подбор персонала является основной функцией отдела кадров в организации, от успешного выполнения которой зависит эффективность деятельности организации в целом. Для экономии времени и ресурсов при подборе кадров, необходимо разработать и внедрить положение о подборе персонала. Положение определяет порядок проведения и регламентацию процесса подбора персонала на вакантные должности. Данное положение состоит из девяти разделов (рисунок 24).

Положение о подборе персонала является локально-нормативным документом, поэтому выполнять его правила обязаны все сотрудники организации. Утверждается положение Генеральным директором предприятия и согласуется с директором по персоналу, начальником юридического отдела и

начальником отдела кадров.



Рисунок 24 – Структура положения о подборе персонала

Рассмотрим каждый раздел, с помощью их подробного описания:

1. Общие положения.

В общих положениях регулируется порядок осуществления подбора и необходимые условия, а также описывается цель данного положения.

Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация предприятия эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

2. Формирование заявки на подбор персонала.

Во втором разделе описывается порядок подачи заявки на подбор. В заявке на подбор указываются: наименование должности (профессии), на которую осуществляется подбор, требования, предъявляемые к профессиональным и личностным компетенциям кандидата, количество человек и заработная плата.

3. Методы поиска и подбора персонала.

После формирования заявки на подбор необходимо определить методы поиска и подбора персонала, с помощью которых можно найти необходимого работника.

4. Отбор резюме.

В данном разделе описывается процедура отбора резюме с помощью его анализа и выбора кандидата, который наиболее полно отвечает требованиям, указанным в заявке на подбор.

5. Телефонное интервью.

Данный раздел включает в себя цель проведения телефонного интервью. Телефонное интервью – это проведение собеседования с кандидатом по телефону, которое позволяет интервьюеру составить характеристику кандидата. Такой вид интервью позволяет опросить большое количество кандидатов в сжатые сроки.

6. Собеседование.

Раздел «собеседование» включает в себя определение цели собеседования, проведение тестирования и анализ анкеты кандидата. При его удачном прохождении кандидат принимается на работу. Если кандидат не прошел собеседование, то он заносится в кадровый резерв предприятия.

Собеседование является ключевым этапом в подборе персонала, благодаря чему можно точно определить, подходит ли кандидат на соответствующую должность.

7. Прекращение поиска соискателей.

8. Ответственность сторон.

Необходимо определить степень ответственности сторон в положении.

9. Приложения.

В данном разделе закрепляются приложения, если они были указаны в тексте положения.

Положение о подборе персонала – это инструмент, который позволит сократить время на подбор персонала и улучшить его качество на предприятии в целом.

Для совершенствования организации процесса расстановки персонала на предприятии рекомендуется применение профильного метода.

Профильный метод наиболее точно позволяет определить, подходит ли работник занимаемому рабочему месту.

В подразделе 1.1 данной бакалаврской работы было описано использование профильного метода расстановки персонала. Основой профильного метода, как было сказано, является каталог характеристик. Каталог характеристик – это требования, которые предъявляются к работнику в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест.

Каталог характеристик позволяет учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также профессиональные качества работника и изобразить их графически (таблица 8).

Определить насколько конкретный работник соответствует тому или иному рабочему месту можно по результатам сравнения уровня требований к данной должности к уровню его профессиональных и личностных качеств.

Данный метод позволяет с высокой степенью достоверности провести оценку соответствия работника занимаемой должности.

Таблица 8 – Каталог показателей, влияющих на расстановку персонала

| № п/п | Наименование категорий показателей | Наименование (шифр) показателей | Оценки степени соответствия работника требованиям рабочего места | |
|-------|--------------------------------------|---------------------------------|---|--|
| | | | Показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности | Показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности |
| 1. | Уровень квалификации | 1.1, 1.2, 1.3 | 1.1 | 1.2, 1.3 |
| 2. | Деловые качества | 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 | 2.1, 2.2 | 2.3, 2.4 |
| 3. | Работоспособность | 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 | 3.1 | 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 |
| 4. | Качество выполняемой работы | 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 | 4.1 | 4.2, 4.3, 4.4 |
| 5. | Стиль и методы работы | 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 | 5.1 | 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 |
| 6. | Аналитические способности | 6.1, 6.2, 6.3, 6.4 | 6.1, 6.2 | 6.3, 6.4 |
| 7. | Участие в инновационной деятельности | 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 | 7.1 | 7.2, 7.3, 7.4 |
| 8. | Дисциплинированность | 8.1, 8.2, 8.3 | 8.1 | 8.2, 8.3 |
| 9. | Психологическая совместимость | 9.1, 9.2, 9.3 | 9.1 | 9.2, 9.3 |

Рассмотрим подробно категории показателей, влияющие на расстановку персонала, представленные в таблице 8.

Первой категорией показателей является показатель уровня квалификации, оценка степени которого варьируется в пределах от 1.1 до 1.3:

1.1 Работник не выполняет должным образом свои должностные обязанности, и его квалификация не соответствует требованиям должности;

1.2 У работника есть достаточный опыт работы, и он стремится к повышению уровня знаний, но его квалификация не соответствует требованиям должности;

1.3 Работник имеет нужную квалификацию, которая соответствует требованиям к должности.

Вторая категория показателей – это показатель деловых качеств работника, оценка степени которого варьируется в пределах от 2.1 до 2.4:

2.1 Работник не выполняет должностные обязанности;

2.2 Работник не выполняет отдельные должностные обязанности;

2.3 Предусмотренные должностной инструкцией обязанности работник полностью выполняет;

2.4 Предусмотренные должностной инструкцией обязанности работник полностью выполняет, а также он постоянно выполняет работу, которая входит в круг должностных обязанностей других работников в период их временного отсутствия на рабочем месте.

Третья категория показателей характеризует показатель работоспособности, оценка степени которого варьируется в пределах от 3.1 до 3.5:

3.1 Работник недостаточно трудолюбив;

3.2 Работник трудолюбив, но безынициативен;

3.3 Работник трудолюбив, но недостаточно инициативен;

3.4 Работник трудолюбив и инициативен;

3.5 Работник самоотверженный и высоко инициативен.

В основе четвертой категории показателей лежат показатели качества выполняемой работы, оценка степени которых варьируется в пределах от 4.1 до 4.4:

4.1 Работник часто допускает серьезные ошибки и дефекты, ведущие к срыву сроков выполнения работ и браку в работе, а подготовленные им документы нуждаются в постоянной доработке старшего по должности;

4.2 Работник допускает незначительные ошибки и дефекты, которые

обычно не приводят к срыву сроков выполнения работ и браку в работе, а подготовленные им документы можно принять за основу, но они все равно нуждаются в доработке старшего по должности;

4.3 Работник хорошо выполняет свои должностные обязанности, подготовленные им документы соответствуют требованиям и, как правило, не нуждаются в дополнительной доработке старшего по должности;

4.4 Работник четко выполняет свои должностные обязанности, подготовленные им документы соответствуют требованиям, не нуждаются в дополнительной доработке старшего по должности.

Пятой категорией показателей являются показатели стиля и методов работы, оценка степени которых варьируется в пределах от 5.1 до 5.5:

5.1 Работник негативно воспринимает критику в свой адрес, не делает соответствующих выводов из критических замечаний, не работает над совершенствованием стиля и методов своей работы и над устранением недостатков в работе;

5.2 Работник не делает соответствующих выводов из критических замечаний, сделанных ему, недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов своей работы и над устранением недостатков в работе;

5.3 Работник самокритичен, делает соответствующие выводы из критических замечаний, активно работает над устранением недостатков в работе;

5.4 Работник самокритичен, делает соответствующие выводы из критических замечаний, стремится полностью ликвидировать недостатки в работе, активно выступает с их критикой;

5.5 Работник ответственно относится к порученной работе и проявляет желание выполнить эту работу наилучшим образом, имеет творческий подход к работе, делает соответствующие выводы из критических замечаний, стремится полностью ликвидировать недостатки в работе.

Шестая категория показателей характеризует аналитические способности работника, оценка степени которых варьируется в пределах от 6.1 до 6.4:

6.1 У работника отсутствуют способности к анализу деятельности подразделения или предприятия;

6.2 Работник может анализировать деятельность подразделения или предприятия только в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но данный анализ не носит системного характера и на его основе нельзя разработать мероприятия по развитию управления и производства;

6.3 Работник может анализировать деятельность подразделения или предприятия только в пределах функций, определенных должностными обязанностями, а также может разрабатывать и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности предприятия;

6.4 Работник может анализировать деятельность подразделения или предприятия не только в пределах функций структурного подразделения, но и предприятия в целом.

Седьмая категория показателей отражает показатели участия в инновационной деятельности, оценка степени которых варьируется в пределах от 7.1 до 7.4:

7.1 Работник не участвует в совершенствовании управления и производства подразделения или предприятия;

7.2 Работник участвует в совершенствовании управления и производства подразделения или предприятия, имеет творческий план и активно работает над ним;

7.3 Работник участвует в совершенствовании управления и производства подразделения или предприятия, имеет творческий план и активно работает над ним, а также активно участвует во внедрении в производство творческих разработок;

7.4 Работник участвует в совершенствовании управления и производства подразделения или предприятия, имеет творческий план и активно работает над ним, а также активно участвует во внедрении в производство творческих разработок, приносящих прибыль.

Восьмая категория показателей – показатель дисциплинированности, оценка степени которого варьируется в пределах от 8.1 до 8.3:

8.1 Работник постоянно допускает нарушения в трудовой, технологической и исполнительной дисциплине;

8.2 Работник старается не допускать нарушения в трудовой, технологической и исполнительной дисциплине;

8.3 Работник полностью дисциплинированный.

К последней категории показателей относятся показатели психологической совместимости с коллективом, оценка степени которых варьируется в пределах от 9.1 до 9.3:

9.1 У работника отсутствует психологическая совместимость с коллективом, он не умеет строить взаимоотношения с сотрудниками, из-за чего работник вносит нервозность в трудовые отношения, нерационально тратит свое и других работников рабочее время на решение проблем, возникающих на рабочем месте;

9.2 Работник психологически совместим с коллективом, но он неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками, что обычно приводит к нерациональной трате своего и других работников рабочего времени на решение проблем, возникающих на рабочем месте;

9.3 Работник правильно строит трудовые взаимоотношения, и психологически совместим с коллективом.

Применение профильного метода позволило сократить количество нарушений в расстановке персонала. Подтверждением этого является анализ расстановки персонала на должности намотчика катушек трансформатора V разряда, изолировщика III разряда и оператора станка с ЧПУ V разряда (таблица 9). Выявление снижения количества нарушений проведено на основе использования каталога характеристик (таблица 8) и анализа организационных документов, таких как лист замечаний (Приложение Г), докладная записка (Приложение Д) и акт о браке на производстве (Приложение Ж).

Таблица 9 – Анализ расстановки персонала после внедрения профильного метода

| Нарушения | 2016 год | | | | Всего нарушений за период март – июнь 2016 г. |
|---|----------|--------|-----|------|---|
| | Март | Апрель | Май | Июнь | |
| Намотчик катушек трансформатора V разряда | | | | | |
| Количество нарушений | | | | | |
| Низкий уровень квалификации | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Невыполнение своих должностных обязанностей | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Конфликты на рабочем месте | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Низкое качество выполняемой работы | 3 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| Нарушение трудовой дисциплины | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 |
| Изолировщик III разряда | | | | | |
| Количество нарушений | | | | | |
| Низкий уровень квалификации | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Невыполнение своих должностных обязанностей | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Конфликты на рабочем месте | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Низкое качество выполняемой работы | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Оператор станка с ЧПУ V разряда | | | | | |
| Количество нарушений | | | | | |
| Низкий уровень квалификации | 3 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| Невыполнение своих должностных обязанностей | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| Конфликты на рабочем месте | 4 | 2 | 2 | 1 | 9 |
| Низкое качество выполняемой работы | 3 | 3 | 2 | 1 | 9 |
| Нарушение трудовой дисциплины | 3 | 2 | 2 | 1 | 8 |

Таким образом, после внедрения профильного метода наблюдается значительное снижение различных нарушений на рабочих местах. Профильный метод позволяет расставить работников в соответствии с занимаемой должностью, уровнем квалификации и избежать конфликтных ситуаций, благодаря чему повышается производительность труда, и как следствие эффективность всего производственного процесса.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Социально-экономическая эффективность представляет собой показатель, дающий представление об экономической эффективности инвестиционных

вложений в социальную сферу с учетом достигнутого социального эффекта.

Социально-экономическая эффективность позволяет определить, насколько предлагаемые рекомендации повлияют на повышение общей эффективности предприятия в целом.

Рассчитаем экономическую эффективность и экономический эффект от внедрения положения о подборе персонала.

В разрабатываемом положении о подборе персонала перед основным собеседованием рекомендуется проводить телефонное интервью. Данный тип интервью позволяет сократить временные затраты, связанные с опросом кандидатов, а также сократить финансовые затраты, относящиеся к заработной плате работников, которые проводят собеседование. Данный анализ отражен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ затрат на подбор персонала до и после внедрения телефонного интервью за период март – июнь 2016 года

| До внедрения телефонного интервью | | | | | | |
|--------------------------------------|------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| Наименование должности | Оклад, тыс. руб. | Количество часов за 4 месяца | Количество человек за 4 месяца | Время на одного чел., час | Общее время, час | Затраты, тыс. руб. |
| Директор по персоналу | 50 500 | 656 | 180 | 1,5 | 270 | 20 785 |
| Начальник отдела кадров | 35 000 | 656 | 180 | 1,5 | 270 | 14 406 |
| Начальник подразделения | 27 500 | 656 | 180 | 1,5 | 270 | 11 319 |
| Итого: | | | | | | 46 510 |
| После внедрения телефонного интервью | | | | | | |
| Наименование должности | Оклад, тыс. руб. | Количество часов за 4 месяца | Количество человек за 4 месяца | Время на одного чел., час | Общее время, час | Затраты, тыс. руб. |
| Директор по персоналу | 50 500 | 656 | 144 | 1,5 | 216 | 16 628 |

| | | | | | | |
|-------------------------|--------|-----|-----|-----|-----|--------|
| Начальник отдела кадров | 35 000 | 656 | 144 | 1,5 | 216 | 11 524 |
| Начальник подразделения | 27 500 | 656 | 144 | 1,5 | 216 | 9 055 |
| Итого: | | | | | | 37 207 |

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность за период март – июнь 2016 года.

Экономический эффект рассчитывается по формуле:

$$E_{эф-т} = C_t - C_n, \quad (1)$$

где $E_{эф-т}$ – экономический эффект;

C_t – текущие затраты;

C_n – полученные затраты.

$$E_{эф-т} = 46510 \text{ руб.} - 37207 \text{ руб.} = 9303 \text{ руб.}$$

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле:

$$E_{эф-ть} = \left(\frac{E_{эф-т}}{C_n} \right) * 100\%, \quad (2)$$

где $E_{эф-ть}$ – экономическая эффективность;

$E_{эф-т}$ – экономический эффект;

C_n – полученные затраты.

$$E_{эф-ть} = (9303 \text{ руб.} / 37207 \text{ руб.}) * 100\% = 25\%$$

На основе анализа таблицы 10 можно сделать вывод о том, что телефонное интервью имеет определенные преимущества, которые положительно влияют на общую эффективность предприятия.

Телефонное интервью позволяет экономить время как кандидата, и так

интервьюера. Составление четкого перечня вопросов к кандидату позволяет получить конкретные ответы на заданные вопросы, а также узнать всю необходимую информацию о соискателе.

Телефонное интервью позволяет отобрать из большого количества кандидатов тех, кто наиболее точно подходит на вакантную должность.

Таким образом, после внедрения положения о подборе персонала экономический эффект за период март-июнь 2016 года составил 9303 рубля, а экономическая эффективность повысилась на 25%.

При дальнейшем применении сотрудниками отдела кадров положения о подборе персонала ожидаемый рост экономического эффекта в целом за год составит 111 621 рубль, а экономическая эффективность увеличится на 5%.

Благодаря применению профильного метода расстановки персонала увеличивается производительность труда каждого работника.

Производительность труда может быть рассчитана разными методами, такими как натуральный, стоимостной и трудовой. В нашем случае мы используем натуральный метод расчета производительности труда, который выражается в физических единицах. Данный метод позволяет определить, какое количество изделий (деталей) в год производит один рабочий.

Производительность труда рассчитывается по формуле:

$$ПТ = \frac{O}{Ч}, \quad (3)$$

где $ПТ$ – производительность труда;

O – объем работы в единицу времени;

$Ч$ – число работников.

Рассчитаем за год производительность труда намотчика катушек трансформатора V разряда до использования каталога характеристик, используя данные производственного плана.

$$ПТ = 1200 \text{ изд.} / 20 \text{ чел.} = 60 \text{ изд.}$$

Данный расчет свидетельствует о том, что в год намотчик выпускает 60

изделий.

Рассчитаем производительность труда намотчика катушек трансформатора V разряда после использования каталога характеристик.

$$ПТ = 1320 \text{ изд.} / 20 \text{ чел.} = 66 \text{ изд.}$$

Данный расчет свидетельствует о том, что на основе наблюдений за период март-июнь 2016 года после использования каталога характеристик производительность труда намотчика увеличилась на 10% или на 6 изделий.

Рассчитаем за год производительность труда изолировщика III разряда до использования каталога характеристик, используя данные производственного плана.

$$ПТ = 20\,000 \text{ дет.} / 20 \text{ чел.} = 1\,000 \text{ дет.}$$

Данный расчет свидетельствует о том, что в год один изолировщик выпускает 1 000 деталей.

Рассчитаем производительность труда изолировщика IV разряда после использования каталога характеристик.

$$ПТ = 21\,200 \text{ дет.} / 20 \text{ чел.} = 1\,060 \text{ дет.}$$

Данный расчет свидетельствует о том, что на основе наблюдений за период март-июнь 2016 года после использования каталога характеристик производительность труда одного изолировщика увеличилась на 6% или на 60 деталей.

Рассчитаем за год производительность труда оператора станка с ЧПУ V разряда до использования каталога характеристик, используя данные производственного плана.

$$ПТ = 185\,500 \text{ изд.} / 35 \text{ чел.} = 5\,300 \text{ изд.}$$

Данный расчет свидетельствует о том, что в год один оператор выпускает 5 300 изделий.

Рассчитаем производительность труда оператора станка с ЧПУ V разряда после использования каталога характеристик.

$$ПТ = 194\,775 \text{ изд.} / 35 \text{ чел.} = 5\,565 \text{ изд.}$$

Данный расчет свидетельствует о том, что на основе наблюдений за

период март-июнь 2016 года после использования каталога характеристик производительность труда одного оператора увеличилась на 5% или на 265 изделий.

Таким образом, производительность труда намотчика катушек трансформатора V разряда, изолировщика III разряда и оператора станка с ЧПУ V разряда за год после использования каталога характеристик значительно увеличится. Это говорит о том, что применение профильного метода расстановки персонала позволяет увеличить количество и качество выпускаемых изделий (деталей).

Рассмотрим динамику производительности труда намотчика катушек трансформатора V разряда, изолировщика III разряда и оператора станка с ЧПУ V разряда за год до и после использования каталога характеристик (рисунок 25).

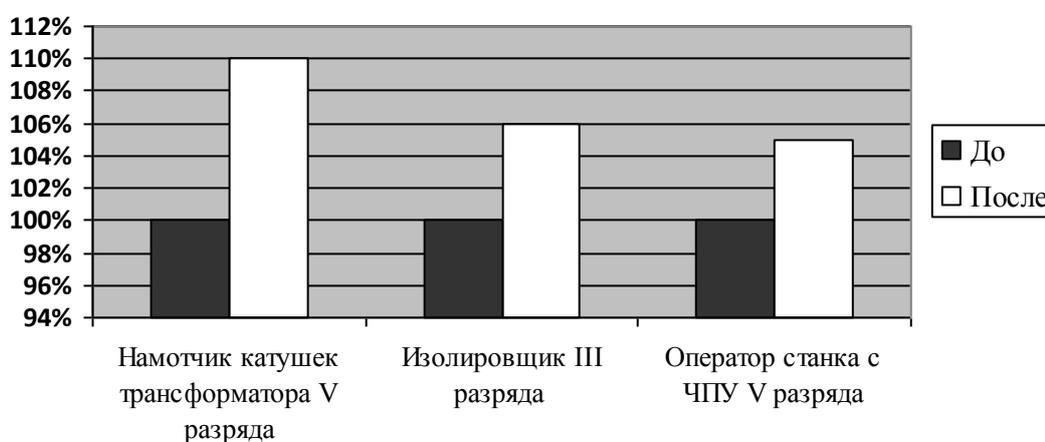


Рисунок 25 – Динамика производительности труда до и после использования каталога характеристик

Данный метод расстановки персонала также можно применять и к другим категориям сотрудников.

Применение профильного метода расстановки персонала позволяет значительно снизить процент текучести кадров на предприятии.

Проведем сравнительный анализ коэффициента текучести кадров за период март-июнь 2015 года, март-июнь 2016 года после применения профильного метода расстановки персонала (таблица 11).

Таблица 11 – Сравнительный анализ текучести кадров за период март-июнь 2015 года, март-июнь 2016 года

| Месяц | 2015 год | 2016 год |
|--------|------------------------------|------------------------------|
| | Кол-во уволенных сотрудников | Кол-во уволенных сотрудников |
| Март | 44 | 34 |
| Апрель | 51 | 46 |
| Май | 46 | 37 |
| Июнь | 48 | 40 |
| Всего: | 188 | 157 |

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_m = \left(\frac{K_y}{Ч_{cp}} \right) * 100\%, \quad (4)$$

где K_m – коэффициент текучести кадров;

K_y – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{cp}$ – среднесписочная численность.

В 2015 году за период март – июнь среднесписочная численность составляла 2382 человека. Вследствие расширения объемов производства и увеличения выпуска продукции в 2016 году среднесписочная численность за период март-июнь составила 2434 человека. Таким образом, коэффициент текучести кадров за период март-июнь 2015 года составил:

$$K_t = (188 \text{ чел.} / 2382 \text{ чел.}) * 100\% = 7,9\%.$$

После применения профильного метода расстановки персонала за период март-июнь 2016 года коэффициент текучести кадров составил:

$$K_T = (157 \text{ чел.} / 2434 \text{ чел.}) * 100\% = 6,5\%.$$

По данным расчетам можно сделать вывод о том, что коэффициент текучести кадров за период март-июнь 2016 года снизился на 1,4%, по сравнению с 2015 годом.

Таким образом, анализ коэффициента текучести кадров за период март-июнь 2016 года показал, что после применения профильного метода расстановки персонала работники стали меньше увольняться.

Помимо экономической эффективности от внедрения положения о подборе персонала и применения профильного метода расстановки персонала выявлена социальная эффективность предлагаемых рекомендаций, которая проявляется в возможности достижения позитивных, а также устранения отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации.

Показатели социальной эффективности предлагаемых рекомендаций представлены на рисунке 26.

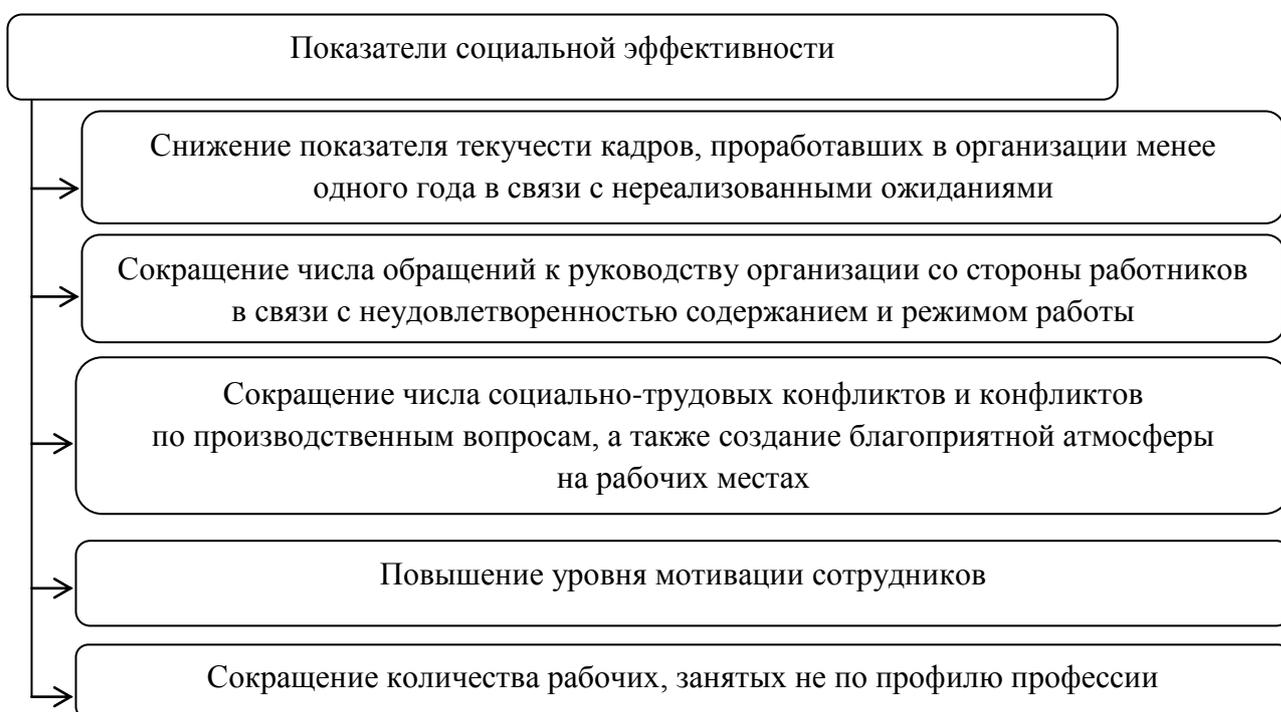


Рисунок 26 – Показатели социальной эффективности предлагаемых рекомендаций

Социальная эффективность предлагаемых рекомендаций заключается в том, что в организации повышается уровень мотивации сотрудников, вследствие чего работники стремятся увеличивать качество и количество выпускаемой продукции. Снижение количества докладных записок свидетельствует о том, что в организации сокращается число социально-трудовых конфликтов и конфликтов по производственным вопросам, сокращается количество нарушений, вызванных невыполнением своих должностных обязанностей и нарушением трудовой дисциплины, благодаря чему на рабочих местах создается благоприятная атмосфера. За счет применения профильного метода расстановки персонала сокращается количество рабочих, занятых не по профилю профессии, а также повышается удовлетворенность работников содержанием и режимом работы.

Рассмотрим социальные результаты, которые получает предприятие от внедрения предлагаемых рекомендаций (рисунок 27).

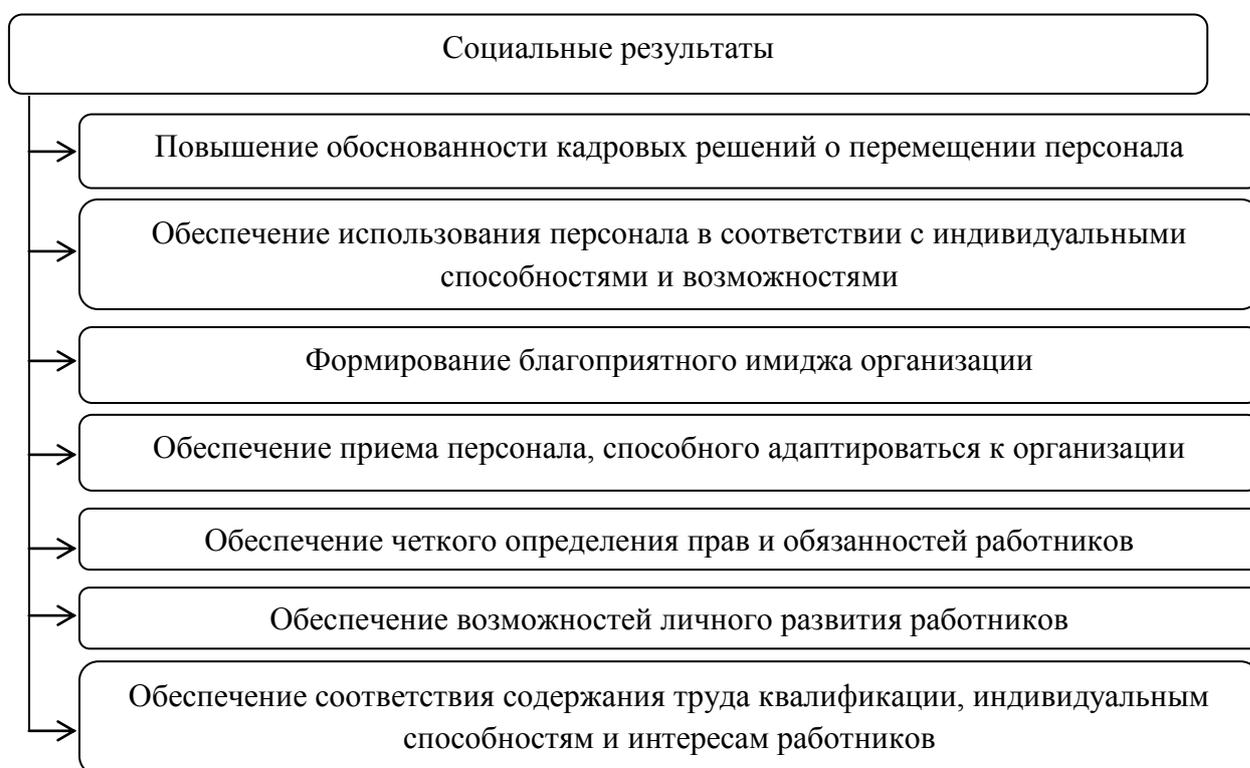


Рисунок 27 – Социальные результаты от внедрения предлагаемых рекомендаций

Внедрение предлагаемых рекомендаций дает организации определенные положительные социальные результаты. Благодаря внедрению положения о подборе персонала организация обеспечивает работникам наличие рабочих мест в соответствии с содержанием труда квалификации, их индивидуальными способностями и интересами. Грамотная и рациональная расстановка персонала обеспечивает четкое распределение прав и обязанностей работников на своих рабочих местах, вследствие чего у сотрудников появляются возможности личного развития и карьерного роста. Также к положительному социальному результату можно отнести формирование благоприятного имиджа организации, что в свою очередь привлекает в организацию перспективных и опытных работников.

Проведенные расчеты социально-экономической эффективности свидетельствует о том, что внедрение положения о подборе персонала дает возможность сэкономить время на подбор персонала и сократить затраты на заработную плату работников, проводящих собеседование. Использование профильного метода расстановки персонала позволяет повысить уровень мотивации работников, снизить количество производственных нарушений, брака продукции, сократить число конфликтов, снизить показатель текучести кадров, увеличить производительность труда каждого работника, что в дальнейшем влияет на общий производственный процесс.

Таким образом, предлагаемые рекомендации имеют положительную социально-экономическую эффективность и могут быть реализованы на практике.

Заключение

Правильный подбор и расстановка персонала заключается в том, что каждому сотруднику должна поручаться та работа, которая соответствует уровню его знаний, квалификации и практическому опыту. Поэтому при распределении работников по рабочим местам, нужно стремиться к тому, чтобы сложность выполняемой работы полностью соответствовала квалификации работника.

В данной бакалаврской работе были проанализированы основные принципы, стратегия и требования к организации процесса подбора и расстановки персонала.

Проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия, системы управления персоналом и организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор».

На основе проведенного анализа организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» были выявлены следующие проблемы:

1. Процесс подбора персонала документально не регламентирован. На предприятии отсутствует положение о подборе персонала;
2. Существующие методы расстановки персонала на предприятии являются малоэффективными.

Для устранения выявленных проблем были разработаны следующие рекомендации:

В целях повышения эффективности подбора персонала на предприятии необходимо разработать и внедрить положение о подборе персонала.

Положение определяет порядок проведения и регламентацию процесса подбора персонала на вакантные должности.

Для совершенствования организации процесса расстановки персонала на предприятии рекомендуется применение профильного метода. Данный метод позволяет с высокой степенью достоверности провести оценку соответствия

работника занимаемой должности.

Внедрение телефонного интервью, которое включено в положение о подборе персонала в виде отдельного раздела, дает возможность сэкономить время на подбор персонала и сократить затраты на заработную плату работников, проводящих собеседование. Вследствие этого экономический эффект за период март-июнь 2016 года составил 9303 рубля, экономическая эффективность повысилась на 25%. Благодаря внедрению положения о подборе персонала организация обеспечивает работникам наличие рабочих мест в соответствии с содержанием труда квалификации, их индивидуальными способностями и интересами.

За счет применения профильного метода расстановки персонала значительно увеличивается производительность труда каждого работника. Производительность труда намотчика катушек трансформатора V разряда увеличилась на 10%, изолировщика III разряда – на 6% и оператора станка с ЧПУ V разряда – на 5%. Коэффициент текучести кадров за период март-июнь 2016 года снизился на 1,4%, по сравнению с 2015 годом.

Внедрение предлагаемых рекомендации позволяет организации добиться определенных положительных результатов. Данные рекомендации способствуют созданию благоприятной атмосферы внутри коллективов, увеличению качества и количества выпускаемой продукции, росту производительности труда и снижению текучести персонала. Все это в свою очередь влияет на улучшение имиджа организации.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде анализа процесса подбора и расстановки персонала и рекомендаций по совершенствованию организации процесса подбора и расстановки персонала предприятия могут быть предложены к использованию специалистами ООО «Тольяттинский Трансформатор».

Библиографический список

1. Andresen Maike. Human Resources Management Practices: Assessing Added Value / Maike Andresen, Christian Nowak. – Berlin : Springer, 2014. 235p.
2. Bach Stephen. Managing Human Resources: Human Resources Management in Transition / Stephen Bach, Martin R. Edwards. – Chennai : CPI Group (UK) Ltd, 2013. 382 p.
3. Catano Victor M. Recruitment and selection in Canada / Victor M. Catano, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett. – Scarborough, Ontario : Nelson Education, 2015. 543 p.
4. Edinborough Robert. Assessment Methods in Recruitment, selection and Performance / Robert Edinborough – London : Kogan Page, 2013. 320 p.
5. Gennard John. Managing Employment Relations / John Gennard, Graham Judge. – London : Published by the CIPD, 2012. 558 p.
6. Алавердов А.Р. Управление персоналом : учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013. 192 с.
7. Анна Горбачева. Особенности подбора персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://polzadela.irkorgnews.ru/totalniy-ausersing-nashi-eksperti/osobennosti-podbora-personala> (дата обращения: 16.11.2015).
8. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала : учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2013. 391 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд., перев. с англ. – СПб. : Питер, 2004. 825 с.
10. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров / Т.Ю. Базаров. – М. : Издательство Юрайт, 2014. 381 с. Серия : Бакалавр. Углубленный курс.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239 с.

12. Байтасов Р.Р. Управление персоналом: конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. 351 с.
13. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособие / М.И. Бухалков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 192 с.
14. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах : учеб. пособие / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. 96 с.
15. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / В.И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. 282 с.
16. Грабенко Т.М. Как распределение ролей в команде влияет на успех общего дела [Электронный ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/2006/10/28/kak_raspredelenie_rolejj_v_komande_vlijaet_na_uspekhn_obshhego_dela.html (дата обращения: 09.02.2016).
17. Дейнека А.В. Управление персоналом : Учебник / А.В. Дейнека. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2010. 292 с.
18. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации : учеб. пособие / А.П. Добровинский; Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 416 с.
19. Егоров В.И. Трудовой договор : учеб. пособие / В.И. Егоров, Ю.В. Харитоновна. – М. : КНОРУС, 2007. 456 с.
20. Зайцева Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. 336 с.
21. Закаблущая Е.А. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100% [Текст] / Е.А. Закаблущая. – СПб. : Питер, 2009. 240 с.
22. Захаров Н.Л. Управлением настроим персонала в организации [Текст] : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / Н.Л. Захаров, Б.Т. Пономаренко, М.Б. Перфильева. – М. : ИНФРА-М, 2012. 287 с.

23. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова. – 12-е изд., перераб. и доп. – Альпина Паблишер, 2015. 268 с.
24. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. 200 с.
25. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М. : Проспект, 2013. 64 с.
26. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. – М. : Проспект, 2013. 64 с.
27. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/180422/> (дата обращения: 24.11.2015)
28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : Учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. 304 с.
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 238 с.
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд. стер. – М. : КНОРУС, 2014. 360 с.
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2013. 108 с.
32. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М. : Проспект, 2014. 44 с.

33. Конституция (Основной закон) Российской Федерации : офиц. текст. – М. : Эксмо, 2014. 85 с.
34. Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров : учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2005. 305 с.
35. Ловчева М.В. Управление персоналом : теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе : Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М. : Проспект, 2013. 80 с.
36. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда и персонала : Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М. : Проспект, 2012. 72 с.
37. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе : Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М. : Проспект, 2012. 72 с.
38. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И.К. Макарова, О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова. – М. : Изд-во «Дело» РАНХиГС, 2012. 124 с.
39. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум : учебное пособие / Л.В. Максимова. – М. : Альфа-М: ИНФРА-М, 2012. 256 с.
40. Маслова В.М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. 492 с. Серия : Бакалавр. Академический курс.
41. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М. : Проспект, 2013. 65 с.
42. Никишина А.Л. Теория организации : учеб. пособие для студентов специальностей 080502 «Экономика и управление на предприятии

(машиностроение)» и 080505 «Управление персоналом» всех форм обучения / А.Л. Никишина, Н.М. Дегтярева. – Тольятти : ТГУ, 2010. 100 с.

43. Оксинайд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебное-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. – М. : Проспект, 2012. 64 с.

44. Официальный сайт ООО «Тольяттинский Трансформатор» [Электронный ресурс]. URL: <http://transformator.com.ru/> (дата обращения: 25.01.2016).

45. Подбор и расстановка кадров [Электронный ресурс]. URL: <http://motivtruda.ru/podbor-i-rasstanovka-kadrov.htm> (дата обращения: 04.11.2015).

46. Полякова О.Н. Управление персоналом : Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М. : ИНФРА-М, 2013. 570 с.

47. Расстановка кадров: каких принципов стоит придерживаться [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/rasstanovka-kadrov-kakih-principov-stoit-priderzhivatsya> (дата обращения: 24.12.2015).

48. Тебекин А.В. Управление персоналом : Учебник / А.В. Тебекин. – М. : КНОРУС, 2013. 624 с.

49. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва : Проспект, КноРус, 2015. 256 с.

50. Федорова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2013. 432 с.

51. Филина Ф.Н. Справочник кадровика: полное практическое руководство [Текст] / Ф.Н. Филина. – М. : ГроссМедиа, 2009. 423 с.

52. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – 5-е изд. перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. 368 с. Серия : Библиотека журнала «Управление персоналом».

Приложения

Приложение А

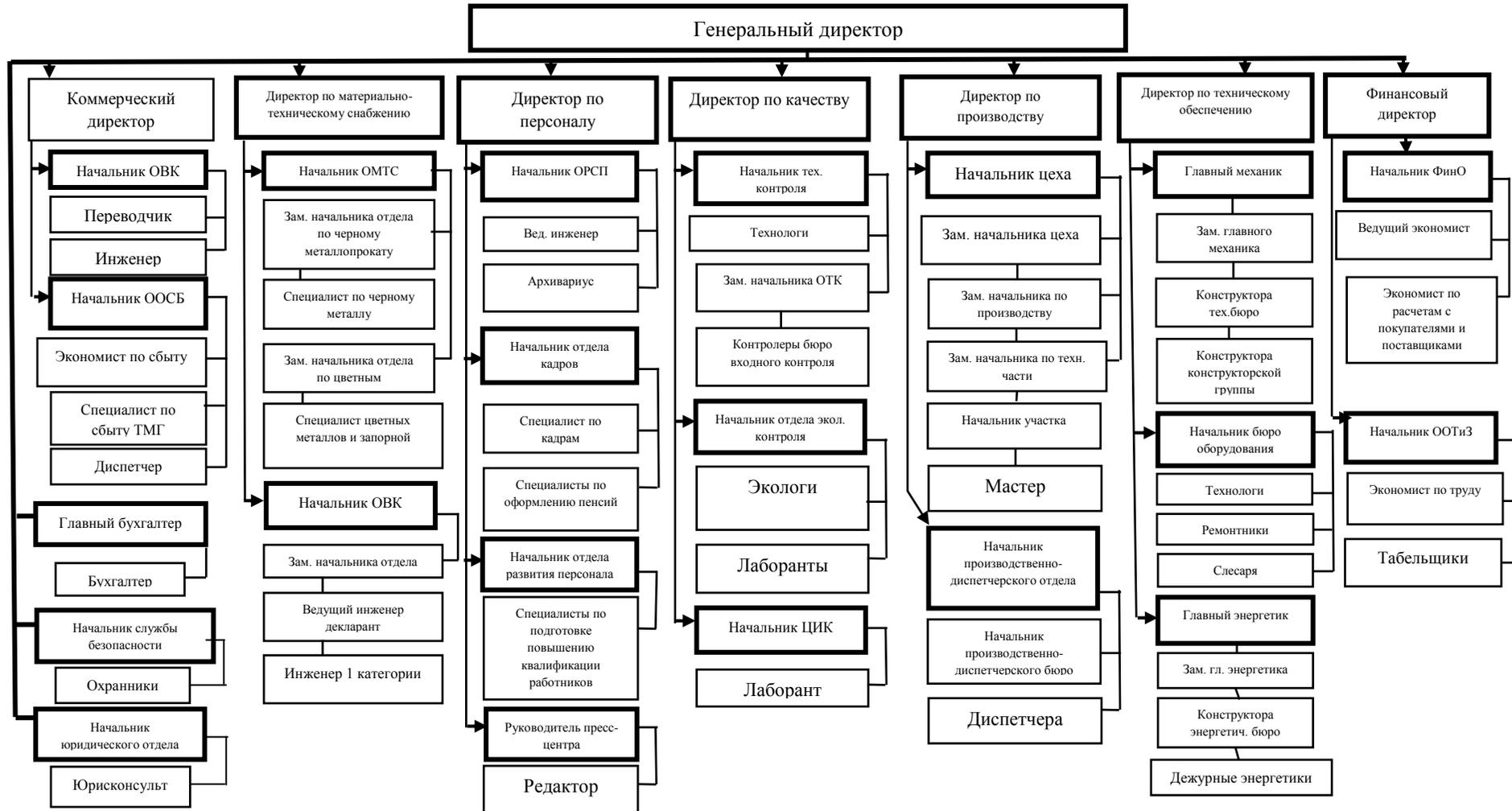


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Тольяттинский Трансформатор»

Приложение Б

Таблица Б.1 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Гольяттинский Трансформатор» за 2013-2015гг.

| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Изменение | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------------|---|--------------------|--|---------------------|---|
| | | | | 2013-2014гг. | | 2015-2014гг. | | 2015-2013гг. | |
| | | | | Абс. (гр.3-гр.2) | Относ. (темп прироста), % (гр3-гр2) ×100%/гр.2 | Абс. (гр4-гр.3) | Относ. (темп прироста), % (гр4-гр.3) ×100%/гр.3 | Абс. (гр.4-гр.2) | Относ. (темп прироста), % (гр.4- гр.2)×100%/гр.2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Выручка от продаж, млн. руб. | 130 389 867 | 135 539 931 | 140 984 305 | 5 150 064 | 3,95 | 5 444 374 | 4,02 | 10 594 438 | 8,13 |
| 2. Себестоимость продаж, млн. руб. | 110 423 581 | 111 917 456 | 113 636 763 | 1 493 875 | 1,35 | 1 719 307 | 1,54 | 3 213 182 | 2,91 |
| 3. Валовая прибыль (убыток), млн. руб. тыс.руб. | 19 966 286 | 23 622 475 | 27 347 542 | 3 656 189 | 18,3 | 3 725 067 | 15,8 | 7 381 256 | 36,9 |
| 4. Управленческие расходы, тыс. руб. тыс.руб. | 617 269 | 758 893 | 937 001 | 141 624 | 22,9 | 178 108 | 23,5 | 319 732 | 51,8 |
| 5. Коммерческие расходы, тыс. руб. | 192 090 | 182 736 | 220 130 | - 9 354 | - 4,87 | 37 394 | 20,5 | 28 040 | 14,6 |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб. | 19 156 927 | 22 680 846 | 26 190 411 | 3 523 919 | 18,4 | 3 509 565 | 15,5 | 7 033 484 | 36,7 |
| 7. Чистая прибыль, млн. руб. | 15 663 215 | 16 526 208 | 18 618 528 | 862 993 | 5,51 | 2 092 320 | 12,7 | 2 955 313 | 18,87 |
| 8. Основные средства, млн. руб. | 1 618 031 | 1 862 696 | 2 519 513 | 244 665 | 15,12 | 656 817 | 35,3 | 901 482 | 55,7 |
| 9. Численность ППП, чел. | 2186 | 2376 | 2401 | 190 | 8,69 | 25 | 1,1 | 215 | 9,84 |
| 10. Фонд оплаты труда ППП, млн. руб. | 32 790 000 | 35 640 000 | 31 213 000 | 2 850 000 | 8,7 | - 4 427 000 | - 12,4 | - 1 577 000 | - 4,81 |

Продолжение таблицы Б.1

| | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|-----------|-----------|-------|---------|--------|---------|--------|
| 11.Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9) | 59 647,7 | 57 045,4 | 58 718, 9 | - 2 602,3 | - 4,4 | 1 673,5 | 2,93 | - 928,8 | - 1,56 |
| 12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9) | 15 000 | 15 000 | 13 000 | 0 | 0 | - 2 000 | - 13,3 | - 2 000 | - 13,3 |
| 13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100% | 12,01 | 12,2 | 13,2 | 0,19 | 1,6 | 1 | 8,2 | 1,19 | 9,91 |
| 14. Фондоотдача (стр1/стр8) | 80,6 | 72,8 | 55,9 | - 7,8 | - 9,7 | - 16,9 | - 23,2 | - 24,7 | -30,6 |

ПОЛОЖЕНИЕ

_____ № _____

г. Тольятти

о подборе персонала

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО «Тольяттинский Трансформатор»

_____ И.И. Иванов

« » _____ 20__

Настоящее Положение является внутренним локально-нормативным документом ООО «Гольяттинский Трансформатор» и определяет порядок поиска и подбора персонала на предприятие. Данное положение является технологией, обязательной для исполнения при оценке всех кандидатов, пришедших в организацию.

1. Общие положения

1.1 Основная цель подбора персонала представляет собой своевременное комплектование предприятия эффективными и работоспособными кадрами в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

1.2 Подбор персонала осуществляется на должности при замене увольняющегося/увольняемого работника. При формировании внешнего кадрового резерва с целью сбора информации о потенциальных кандидатах, имеющих на рынке труда, подбор может проводиться и без наличия вакансий.

1.3 Подбор персонала осуществляет начальник отдела кадров, который в своей практической деятельности взаимодействует со всеми структурными подразделениями предприятия.

1.4 Персональная информация о кандидатах носит строго конфиденциальный характер и должна храниться надлежащим образом.

1.5 Организация подбора персонала на предприятии должна осуществляться на основании настоящего Положения в соответствии с действующим законодательством и не должна противоречить Трудовому кодексу РФ.

2. Формирование заявки на подбор

2.1 Подбор персонала проводится на конкурсной основе.

2.2 При возникновении необходимости замещения вакантной должности, руководитель структурного подразделения формирует заявку на подбор персонала (Приложение №1), в которой описываются наименование должности (профессии), требования к кандидату, количество человек и заработная плата. Руководитель обязан подписать данную заявку и передать ее начальнику отдела кадров.

По просьбе руководителя структурного подразделения, заполняющего заявку, начальник отдела кадров проводит мониторинг рынка труда для определения средней заработной платы по данной вакансии.

2.3 В случае, когда заявка подается на должность, не предусмотренную действующим штатным расписанием, руководителю соответствующего подразделения необходимо подготовить письменное обоснованное введение новой должности. В данном обосновании указывается сумма компенсационного пакета, описание основных задач и функций работника, изменения, которые необходимо внести в должностные инструкции существующих работников, которые взаимодействуют с новой штатной единицей.

2.4 Днем принятия заявки является дата утверждения данной заявки Генеральным директором предприятия. Общий срок конкурса не должен превышать одного месяца с момента открытия вакансии. В определенных случаях для позиций высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально.

3. Методы поиска и подбора персонала

3.1 В зависимости от уровня и требований, предъявляемых к вакантной должности, отделом кадров организуется поиск кандидатов с использованием следующих методов поиска и подбора персонала:

- ротация (внутренний набор);
- использование базы данных кандидатов;
- использование специализированных сайтов сети Интернет;
- поиск в учебных заведениях;
- использование услуг кадровых агентств;
- использование услуг рекрутинговых агентств;
- использование услуг государственных центров занятости;
- прямой поиск соискателей.

3.2 Внутренний набор включает в себя анализ внутренних ресурсов среди работников организации с целью:

- сокращения расходов на поиск и упрощение процедуры подбора персонала;
- реализации программы профессионального развития работников.

3.3 Внутренний набор осуществляется следующим образом:

- информирование сотрудников об открытии вакансии;

Продолжение приложения В

- сбор и анализ информации о работниках, которые желают участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности;
- собеседование соискателей с должностными лицами предприятия (начальником отдела кадров, руководителем структурного подразделения, в котором открылась вакансия, Генеральным директором предприятия и др.);
- принятие окончательного решения о приеме кандидата на вакантную должность;
- оформление трудового договора в соответствии с действующим законодательством;
- информирование сотрудников предприятия о закрытии вакансии.

3.4 Поиск кандидатов с помощью базы данных предполагает выявление претендентов на замещение вакансии из числа уже имеющих кандидатов в базе.

3.5 В случаях подбора кандидатов с использованием сети Интернет и СМИ предполагается:

- поместить объявление об имеющейся вакансии на специализированных сайтах по трудоустройству;
- опубликовать объявление в СМИ.

3.6 В случае подбора кандидатов с использованием услуг кадровых, рекрутинговых агентств, государственных центров занятости работа ведется согласно договору об оказании услуг.

3.7 Прямой поиск кандидатов осуществляется с помощью:

- поиска информации об организациях и потенциальных кандидатов;
- сбора рекомендаций;
- установления контакта с интересующими кандидатами.

4. Отбор резюме

4.1 Отбор поступающих резюме проводится посредством анализа резюме, выбора кандидатов, которые наиболее полно отвечают требованиям, указанным в заявке на подбор.

4.2 Дальнейшее взаимодействие с кандидатами осуществляется на основании конкурсного отбора резюме.

4.3 По запросу, отобранные резюме предоставляются лицу, ответственному за заявку.

5. Телефонное интервью

5.1 Целью проведения телефонного интервью является:

- уточнение определенной информации, предоставленной кандидатом в резюме;
- отбор кандидатов, наиболее соответствующих требованиям, указанным в заявке, для приглашения их на собеседование.

5.2 На основании информации, полученной от кандидата, интервьюером формируется характеристика кандидата.

5.3 При отсутствии возможности проведения первичного собеседования в отделе кадров резюме кандидата и характеристика передается на рассмотрение лицу, ответственному за заявку.

6. Собеседование

6.1 Целью очного собеседования является окончательный отбор кандидатов для предоставления к рассмотрению лицу, ответственному за заявку.

6.2 В ходе первичного собеседования в отделе кадров кандидат заполняет утвержденную форму анкеты кандидата.

6.3 Для получения наиболее развернутой информации о кандидате практикуется профессиональное тестирование. Выбор тестовых методик осуществляется индивидуально на основании требований, указанных в заявке.

6.3.1 Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят строго конфиденциальный характер и хранятся в отделе кадров.

6.3.2 Характеристика результатов тестирования излагается в виде общего заключения в форме результатов тестирования с целью передачи лицу, ответственному за заявку.

Характеристика результатов тестирования является источником дополнительной информации к результатам собеседования, а не наоборот.

6.4 По результатам проведенного собеседования интервьюер заполняет форму характеристики кандидата или вносит коррективы в уже заполненную характеристику по итогам телефонного интервью.

6.5 Интервьюер проводит анализ анкеты, результатов тестирования, собеседования и принимает решение о допуске кандидата на собеседование с лицом, ответственным за заявку.

Продолжение приложения В

6.6 Для получения информации о профессиональной деятельности соискателя производится сбор рекомендаций с предыдущих мест работы. Сбор рекомендаций должен осуществляться корректно, с учетом пожелания соискателя и ситуации его взаимоотношений с предыдущим работодателем.

6.7 Личные данные соискателя (резюме, анкета, результаты тестирования, характеристика соискателя), положительно прошедшего отбор в отделе кадров, комментируются и предоставляются на рассмотрение лицу, ответственного за заявку.

6.8 Организация собеседования соискателя с лицом, ответственным за заявку, осуществляется сотрудником отдела кадров.

6.9 Лицо, ответственное за заявку, в трехдневный срок сообщает о результатах собеседования в отдел кадров в виде комментариев в соответствующей графе характеристики соискателя.

6.10 Заключительный этап собеседования и принятия решения о приеме на работу осуществляется Генеральным директором предприятия, после чего кандидату поступает предложение о работе и совместно с ним определяется дата его выхода на работу.

6.11 С целью принятия решения для получения наиболее детальной информации о кандидате и кандидатом, о предприятии и должности, возможна организация стажировки по согласованию сторон. Организация стажировки осуществляется на основании Положения об адаптации.

6.12 Заполнение соискателем анкеты, знакомство с документацией соискателя, тестирование, собеседования, проверка предоставленных данных соискателем, прохождение стажировки не являются гарантией приема на работу.

6.13 В случае если кандидат по определенным причинам не проходит конкурс, он заносится в кадровый резерв.

7. Прекращение поиска соискателей

7.1 В случае если необходимость в подборе персонала больше не требуется, лицо, ответственное за заявку должно незамедлительно проинформировать об этом начальника отдела кадров с объяснением причин для прекращения работы над данной заявкой.

8. Ответственность сторон

8.1 Ответственность за осуществление подбора персонала возлагается на начальника отдела кадров.

8.2 Руководители структурных подразделений несут ответственность в части предоставления всей необходимой информации, корректности заполнения заявки и соблюдения процесса подбора персонала согласно данному Положению.

9. Приложения

| | | |
|----------------------|--------|-------------|
| Генеральный директор | Иванов | И.И. Иванов |
|----------------------|--------|-------------|

СОГЛАСОВАНО:

| | | |
|-----------------------|----------|---------------|
| Директор по персоналу | Кузнецов | Б.Н. Кузнецов |
|-----------------------|----------|---------------|

| | | |
|-------------------------|----------|---------------|
| Начальник отдела кадров | Краснова | А.А. Краснова |
|-------------------------|----------|---------------|

| | | |
|----------------------------------|----------|---------------|
| Начальник юридического отдела | Смирнова | С.П. Смирнова |
|----------------------------------|----------|---------------|

Продолжение приложения В

Приложение №1
к Положению о подборе персонала
ООО «Гольяттинский Трансформатор»
от _____ № ____

Цех № _____

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Дата _____ № _____

Начальнику ОК

Заявка на подбор персонала

Прошу Вас подобрать кандидатуры для заполнения вакантных единиц в цехе № ____

| № п/п | Профессия, должность | Требования к кандидату | Количество человек | Зарплата, руб. | Примечание |
|-------|-------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|---|
| 1 | | | | | Постоянно |
| 2 | | | | | Постоянно |
| 3 | | | | | Временно на период отпуска по уходу за ребенком |

Начальник цеха № _____

Ф.И.О _____

Приложение Г

Утверждено

Зам. Главного инженера

ООО «Гольяттинский Трансформатор»

Ф.И.О.

Лист замечания № 1234-16 от 01.01.2016

На временно изготовление с отступлением, отклонением от чертежа и другой технологической нормативной документации.

Прошу допустить в производство и к применению

| Чертеж | Изделие | Зав. заказ | В кол-во или на срок |
|--------------------------|--------------------------------------|------------|----------------------|
| <u>Например (Деталь)</u> | <u>Например (Тип трансформатора)</u> | № 12345 | |

| |
|--|
| Цех (Ф.И.О) |
| Описание отклонения |
| Решение (Ф.И.О. нач. отдела (вед. спец) СТСП) |
| Решение (Ф.И.О. нач. отдела (вед. спец) ОГК) |
| Причина отклонения (Ф.И.О. нач. отдела (вед. спец) ОТК и СТСП) |
| В целях исключения впредь отступления, отклонения принять следующие меры (Ф.И.О. нач. отдела (вед. спец) ОТК и СТСП) |

Образец докладной записки о нарушении трудовой дисциплины

Цех №17

Генеральному директору
ООО «Тольяттинский Трансформатор»
И.И. Иванову

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

28.04.2016 №1

О нарушении трудовой дисциплины

Довожу до Вашего сведения, что вчера, 27.04.2016г., изолировщик III разряда Петров Петр Петрович допустил нарушение трудовой дисциплины, а именно: с 13:00 до 17:00 отсутствовал на рабочем месте.

Оправдательных документов, подтверждающих уважительность причины отсутствия, Петровым П.П. не представлено.

В связи с допущенным нарушением предлагаю объявить Петрову П.П. выговор.

Начальник цеха №17

Сидоров

С.С. Сидоров

Образец бланка акта о браке на производстве

Акт о браке на производстве

Основание для составления акта: приказ, распоряжение (ненужное зачеркнуть).

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель

 должность

 подпись

 расшифровка подписи

«_____» _____ 20__ г.

АКТ № _____
 от «_____» _____ 20__ г.
 о браке на производстве

Место составления

«_____» _____ 20__ г.

| Номенклатурный номер | Наименование | Стоимость | Ед. изм. | Кол-во | Причина брака* | Виновное лицо | Даты |
|----------------------|--------------|-----------|----------|--------|----------------|---------------|------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

«*»

| Шифр причины отклонения | Причины отклонений от норм | Сумма |
|-------------------------|---|-------|
| | Несоответствие материалов, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий техническим условиям | |
| | Несоответствие полуфабрикатов и комплектующих изделий собственного изготовления техническим условиям или их низкое качество | |

Продолжение приложения Ж

| Шифр причины отклонения | Причины отклонений от норм | Сумма |
|-------------------------|---|-------|
| | Расход материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий на исправление брака и замену неисправимого брака | |
| | Потери, вызванные доработками по требованию заказчика | |
| | Потери, вызванные доработками по требования разработчика | |
| | Замена материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, предусмотренных технологией, другими материалами, полуфабрикатами и комплектующими изделиями | |
| | Нарушение технологического процесса | |
| | Использование отходов взамен полноценных материалов | |
| | Использование полноценных материалов взамен отходов | |
| | Раскрой материала | |
| | Прочие причины | |

Сумма списания _____
прописью

Настоящий акт составлен в трех экземплярах.

Первый экземпляр направляется в бухгалтерию и является основанием для списания с материально ответственного лица потерь товарно-материальных ценностей, второй экземпляр остается в подразделении, третий – у материально ответственного лица.

Все члены комиссии предупреждены об ответственности за подписание акта, содержащего данные, не соответствующие действительности.

