

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности использования рабочего времени персонала
организации

Обучающийся

Е.Ю. Казак

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Е. Васильева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнил: Е.Ю. Казак.

Тема работы: «Повышение эффективности использования рабочего времени персонала организации».

Руководитель: канд. экон. наук, доцент С.Е. Васильева.

Цель бакалаврской работы: провести анализ процесса поиска, привлечения и набора кадров на предприятии, разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности данных процедур.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Московские окна».

Предметом исследования является процесс набора и привлечения кадров в ООО «Московские окна».

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе ставятся следующие задачи:

- рассмотреть сущность и содержание процесса привлечения и набора персонала;
- проанализировать систему привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна»;
- выявить проблемы в организации привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна»;
- рассчитать экономический эффект от внедрения проектирования мероприятий, направленных на повышение эффективности привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты поиска, привлечения и набора персонала.....	7
1.1 Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность	7
1.2 Мотивация персонала в современных условиях	14
Глава 2 Анализ процесса поиска, привлечения и набора персонала в ООО «Московские окна»	16
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Московские окна»	16
2.2 Анализ процессов поиска, привлечения и набора персонала	23
Глава 3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности поиска, привлечения и набора персонала в ООО «Московские окна»	40
3.1 Мероприятия, направленные на привлечение квалифицированных рабочих кадров	40
3.2 Мероприятие, направленное на совершенствование организации оплаты труда и премирования на предприятии	46
3.3 Мероприятие, направленное на привлечение сезонных рабочих	56
3.4 Сводный расчет экономической эффективности проектных мероприятий	62
Заключение	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	67
Приложение А Производственная структура ООО «Московские окна».....	71
Приложение Б Структура управления предприятия	72
Приложение В Анкета	73

Приложение Г Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.....	78
Приложение Д Ключевые факторы оценки и значимость каждого фактора при оценке рабочего места (должности) ООО «Московские окна»	80

Введение

Современная рыночная экономика ориентирована на человека и его благополучие, измеряя свой успех качеством жизни населения.

Производительность труда и эффективность предприятия зависят от социальной ответственности, мотивации персонала и комфортных условий работы.

Формирование эффективного и сплоченного коллектива – длительный процесс, требующий грамотного управления и применения современных методов менеджмента. Ключевым элементом управления персоналом является эффективный отбор кадров.

Создание эффективного коллектива – длительный процесс, требующий грамотного управления и современных методов менеджмента, включая оптимизацию процесса подбора персонала.

Эффективный подбор кадров – ключевая функция управления, определяющая использование ресурсов и экономические показатели организации.

Успех организации напрямую зависит от персонала. Многие руководители, фокусируясь на финансах, производстве и сбыте, недооценивают роль человеческого фактора в достижении целей компании.

Люди – движущая сила любой организации. Однако руководители часто уделяют недостаточно внимания подбору персонала, несмотря на то что ошибки в этом процессе дорого обходятся как компании (в виде убытков и брака), так и самим сотрудникам. Эффективный подбор кадров – критически важная задача для руководителей всех уровней.

Объектом бакалаврской работы выступает ООО «Московские окна».

Предметом исследования является процесс набора и привлечения кадров в ООО «Московские окна».

Цель бакалаврской работы – провести анализ процесса набора и привлечения кадров на предприятии, разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности данных процедур.

Для достижения поставленной цели в бакалаврской работе ставятся следующие задачи:

- рассмотреть сущность и содержание процесса привлечения и набора персонала;
- проанализировать методику оценки процесса привлечения и набора кадров;
- проанализировать систему привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна»;
- выявить проблемы в организации привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна»;
- рассчитать экономический эффект от внедрения проектирования мероприятий, направленных на повышение эффективности привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна».

В исследовании применялись методы анализа, синтеза, сбора и обработки информации, экспертных оценок, анкетирования, опроса и наблюдения.

Глава 1 Теоретические аспекты поиска, привлечения и набора персонала

1.1 Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Цель найма персонала – удовлетворить потребность организации в квалифицированных сотрудниках. Процесс найма включает привлечение кандидатов, соответствующих целям компании, и является отправной точкой управления персоналом [46]. Источники найма:

- внутренние (внутри компании);
- внешние (вне компании) [18].

Сравнение преимуществ и недостатков этих источников приведено в Приложении Г, таблице Г.1.

Внутренний подбор персонала определяется кадровой политикой организации и позволяет минимизировать необходимость внешнего найма. В России наиболее распространены следующие каналы поиска сотрудников:

- самообращение соискателей;
- объявления в СМИ;
- учебные заведения (школы, колледжи, ВУЗы);
- службы занятости;
- частные кадровые агентства [45].

Временное увеличение объёмов производства можно обеспечить как сверхурочной работой существующих сотрудников (с риском переутомления и травматизма), так и привлечением персонала через специализированные агентства [17]. Использование временных работников позволяет избежать расходов на обучение и социальные гарантии, но может снизить эффективность работы из-за недостаточного знания специфики компании [44].

Перед наймом новых сотрудников следует оценить возможность

использования альтернативных решений:

- сверхурочной работы;
- реорганизации;
- временного найма;
- аутсорсинга [43].

Финансовое планирование должно учитывать затраты на подбор персонала, которые могут составлять от двухнедельного до полумесячного оклада в зависимости от должности и использования кадрового агентства [16].

Кадровые агентства экономят время организации, предварительно отбирая кандидатов. Однако, недостаточное знание специфики компании и её корпоративной культуры со стороны агентства может привести к неэффективному подбору персонала и значительным финансовым потерям.

Рекомендация сотрудников – один из наиболее экономичных способов поиска персонала, поскольку значительную часть работы выполняют сами работники. Однако, эффективность разных методов подбора персонала варьируются, что можно оценить по соотношению общих затрат к числу принятых сотрудников (таблица 1).

Таблица 1 - Показатели оценки методов поиска и подбора персонала [42]

Методы поиска и подбора персонала	Результат от общей суммы всех видов (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
1	2	3	4
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
Публикация объявлений	32	1	40
Различные агентства	14	2	32
Прямое распределение в колледжах	8	2	13
Набор внутри компании	7	10	65
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

Помимо количественных показателей, эффективность работы службы персонала по поиску и подбору персонала можно оценить и качественно (формула 1) [15]:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч \quad (1)$$

где, K_n – качество набранных работников,

P_k – средний балл качества работы принятых сотрудников,

P_p – процент сотрудников, получивших повышение в течении года после приёма на работу,

O_p – процент удержания новых сотрудников в течение года,

$Ч$ – количество учитываемых показателей.

В условиях жесткой конкуренции качество персонала стало ключевым фактором успеха российских организаций. Современный подход к подбору персонала подразумевает активный поиск кандидатов и многоступенчатую процедуру отбора, основанную на всесторонней оценке деловых и личных качеств, с применением объективных методов оценки знаний и навыков [41].

Процесс замещения вакансии включает:

- определение требований к должности;
- массовый поиск кандидатов;
- предварительный отбор кандидатов кадровой службой;
- финальный отбор руководителем с учётом результатов проверок [14].

Линейные руководители и функциональные службы участвуют на всех этапах, но решающее слово за руководителем, определяющим требования и делающим окончательный выбор [40].

Перед наймом сотрудника необходимо четко определить его функционал, задачи, обязанности, права и взаимодействие внутри компании. Отбор кандидатов осуществляется на основе заранее установленных

требований, при этом соответствие их квалификации этим требованиям является решающим фактором [13].

Существует четыре основных подхода к замещению вакансий:

- привлечение опытных руководителей и специалистов со стороны;
- наём молодых специалистов;
- внутреннее продвижение сотрудников;
- комбинация продвижения с ротацией для формирования кадрового резерва [39].

Отбор руководителей ориентирован на кандидатов, наиболее полно соответствующих заданным критериям. Несмотря на инвестиции организаций в развитие персонала, нехватка квалифицированных кандидатов остаётся проблемой. Поэтому, даже при наличии кадрового резерва, предпочтительнее конкурсный отбор с участием нескольких кандидатов, в том числе со стороны [3].

Кроме того, внутренняя оценка эффективности работы не всегда точно предсказывает успешность сотрудника на новой, более высокой должности или при переходе на другую позицию. Переход на руководящую должность, смена типа задач (с однородных на разнородные) или масштаба взаимодействия (с преимущественно внутреннего на внешнее) могут существенно снизить эффективность сотрудника, делая результаты прошлой оценки на вполне надежным прогнозом будущих успехов [38].

«Отбор кандидатов на руководящие и специализированные должности осуществляется на основе оценки деловых и личностных качеств, с применением специальных методик. Оценка учитывает девять групп качеств:

- общественно-гражданскую зрелость (включая социальную ответственность и самокритичность);
- отношение к труду (ответственность, внимательность, дисциплинированность);
- уровень знаний и опыта [12];

- организаторские способности (планирование, управление, самооценка);
- умение работать с людьми (руководство, командообразование);
- умение работать с документами и информацией (ясность формулировок, знание современных технологий);
- способность к принятию и реализации решений (оперативность, разрешение конфликтов);
- способность видеть и поддерживать инновации (инициативность, риск-менеджмент);
- морально-этические качества (честность, уравновешенность, аккуратность)» [4].

Для каждой должности эксперты отбирают из списка ключевые качества, дополняя их специфическими требованиями, различая при этом необходимые с самого начала и приобретаемые в процессе работы. Затем эксперты оценивают наличие и степень выраженности этих качеств у каждого кандидата. Должность получает кандидат, наиболее полно соответствующий требованиям [37]. В процессе отбора используются специальные методы управления персоналом (таблица 2).

Таблица 2 - Методы оценки и отбора персонала [11]

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1	2	3	4	5	6	7
Интеллект		++	++	-	-	+
Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+	-	-	++	-	+
Профессиональные знания и навыки	+	-	+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+	-	++	+	+	+
Коммуникативные способности и навыки	-	+	++	-	-	++

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7
Личностные способности (психологический портрет)	-	++	+	-	+	++
Здоровье и работоспособность	+	-	+	-	+	+
Внешний вид и манеры	-	-	+	-	-	++
Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)	-	-	-	-	-	++

«Подбор персонала в компаниях осуществляют специалисты отдела кадров (менеджеры по персоналу), ответственные за выбор и утверждение критериев отбора, проведение собеседований, работу с анкетами, тестирование и принятие окончательного решения. Для эффективного отбора необходимо чётко определить необходимые качества сотрудника (опыт, здоровье, личностные характеристики), используя в качестве эталона характеристики успешных сотрудников компании» [6].

Образование – важный, но не единственный критерий отбора персонала. Работодатели, отдавая предпочтение кандидатам с более высоким образованием (при прочих равных), должны сопоставлять уровень образования с требованиями должности. Опыт работы – ключевой фактор, оцениваемый по общему стажу в организации или стажу на конкретной должности [36].

Для многих профессий важны физические качества (выносливость, сила, здоровье). Критерии отбора по этим показателям целесообразны лишь при их распространённости среди успешных сотрудников. Личностные характеристики, такие как семейное положение и возраст, также влияют на производительность [10]. Однако возрастные критерии требуют тщательного

анализа, особенно в отношении слишком молодых или пожилых кандидатов [2].

Выбор кандидатов часто зависит от соответствия личностных характеристик требованиям должности (например, общительность для работы с клиентами). Тестирование в условиях, приближённых к реальным, помогает оценить соответствие, однако необходимо убедиться в достоверности теста и актуальности оцениваемых качеств для конкретной работы – что не всегда легко сделать [35].

Эффективные системы отбора персонала требуют подтверждения:

- анализ должностных обязанностей определяет ключевые навыки;
- тест измеряет эти навыки;
- доказана связь между навыками и эффективностью работы [34].

Точность метода отбора определяется соответствием его критериев требованиям должности, а оценка результатов тестирования учитывает, как текущие, так и будущие задачи.

Оценка соответствия кандидатов проводится по двум показателям:

- предполагаемому (определяемому с помощью тестов);
- фактическому (оцениваемому после определённого периода работы) [33].

Для проверки эффективности тестов, результаты скрываются до достижения сотрудником необходимого уровня опыта. Далее, тесты, наиболее точно предсказывающие реальные результаты работы, используются для отбора новых кандидатов [32].

Процесс отбора кандидатов многоступенчатый, с отсевом претендентов на каждом этапе. Первая стадия – предварительное собеседование, где оцениваются образование, внешний вид и личные качества. Кандидаты, прошедшие собеседование, заполняют заявление и анкету, предоставляющие информацию для последующей психометрической оценки (Приложение В, рисунки В.1-В.5) [9].

Анкетирование – начальный этап отбора, позволяющий оценивать соответствие кандидата минимальным требованиям (образование, опыт), выявить ограничения, готовность к дополнительной работе. Для студентов применяются специальные анкеты, учитывающие особенности их опыта и акцент на успеваемости, финансовом положении и интересах [31].

Анкета помогает выявить как сильные, так и слабые стороны кандидата, включая факторы, способствующие или препятствующие успешной работе (например, пропуски по болезни, частоту смены работы). Анкетные данные дополняются проверкой информации у прежних работодателей и собеседованием. Информация о здоровье также запрашивается в анкете, а в некоторых компаниях проводится дополнительное медицинское обследование [8]. Собеседование – это диалог, но важно избегать поспешных выводов, основанных на первом впечатлении или невербальных сигналах. Для объективной оценки необходимо учитывать, как вербальные, так и невербальные аспекты поведения кандидата [30].

Процесс отбора может включать профессиональное тестирование, проверку рекомендаций и трудовой биографии, а также медицинское обследование (в зависимости от требований организаций). Завершается процесс подписанием трудового договора [7].

1.2 Мотивация персонала в современных условиях

Мотивация – сложная и важная область психологии, актуальная для менеджеров, занимающихся стимулированием работы сотрудников, согласовыванием их целей с целями организации и поддержанием их вовлечённости [29].

Мотивы, как внутренние побуждения, возникают под влиянием внешних факторов (организационный климат) или внутренних (самотивация). Они выполняют три ключевые функции:

- направляют поведение;

- придают ему смысл;
- мобилизуют ресурсы сотрудника [28].

Методы мотивации персонала разнообразны и зависят от особенностей компании и системы управления. Наиболее распространённая классификация делит их на три группы:

- экономические (материальное стимулирование за достижение показателей);
- организационно-административные (базирующиеся на иерархии и подчинении);
- социально-психологические (воздействие на социальные и личностные потребности сотрудников через анкетирование, тестирование и другие методы) [27].

Помимо классической схемы, методы мотивации можно разделить на четыре группы:

- экономические стимулы (зарплата, премии, льготы);
- системы вознаграждения, эффективность которых зависит от прозрачности, справедливости и неотвратимости последствий;
- управление по целям (связь между достижением целей и вознаграждением);
- обогащение труда (более сложные задачи, большая автономия, повышение оплаты и статуса) [26], [25].

Проведенное исследование показало, что для эффективного управления мотивацией персонала необходим комплексный подход, комбинирующий экономические, административные и социально-психологические методы. Использование лишь материального или административного давления не обеспечивает высокой творческой активности сотрудников и не позволяет достичь максимальной эффективности. Необходима духовная мотивация.

Также распространены системы участия сотрудников в принятии решений и собственности.

Глава 2 Анализ процесса поиска, привлечения и набора персонала в ООО «Московские окна»

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Московские окна»

Общество с ограниченной ответственностью «Московские окна» организовано 29 ноября 2002 г., зарегистрировано постановлением главы администрации г. Москва.

Основная деятельность предприятия на данный момент – производство и установка оконных конструкций (пластиковые окна).

ООО «Московские окна» представляет собой единый производственно-хозяйственный комплекс взаимосвязанных производственных единиц. Производственная структура представлена в Приложении А на рисунке А.1.

Предприятие состоит из двух основных цехов, вспомогательного производства (склады материалов, комплектующих, инструментов и готовой продукции) и выставочного зала. Организация производства в цехах основана на технологической специальности участков, что повышает эффективность работы и упрощает управление [24].

Система управления предприятия представлена в Приложении Б на рисунке Б.1.

Ключевые задачи ООО «Московский окна» – своевременное, качественное и экономически выгодное выполнение заказов по доступным ценам. Система управления включает управляющую подсистему (руководство и специалисты) и управляемую (производственные подразделения). Проведён экономический анализ деятельности компании за 2022-2024 годы (таблица 3).

Таблица 3 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста	
	2022	2023	2024	2024 к 2022 г., %	2024 к 2023 г., %
Объем продаж продукции, тыс.руб.	45649	51790	56051	113,5	122,8
Численность работающих всего, чел. В том числе рабочих, чел.	28	28	29	100,0	103,6
	21	18	19	85,71	105,6
Среднегодовая выработка, тыс.руб.:					
	1 работающего;	1630	1849	1933	118,5
1 рабочего	2174	2877	2950	132,4	102,5
Фонд заработной платы всего, тыс.руб. в том числе рабочих					
	2547	2703	2845	111,70	105,25
	1696	1754	1987	117,16	113,28
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.:					
	одного работающего;	90,97	96,53	98,10	107,84
одного рабочего	80,74	97,47	98,86	122,44	101,43
Полная себестоимость продукции, тыс.руб.	41085	45576	48764	110,9	118,7
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,90	0,88	0,87	97,8	96,7
Прибыль (убыток) от продажи продукции, тыс.руб.	4565	6215	7287	136,1	159,6
Рентабельность продажи продукции, %	10,0	12,0	12,9	-	-

В 2024 году объём продаж ООО «Московские окна» вырос на 22,8% по сравнению с 2023 годом и на 126,4% по сравнению с 2022 годом. Затраты на рубль продаж снизились на 3,35 по сравнению с 2022 годом. Численность персонала увеличилась на одного человека, при этом производительность труда выросла на 18,5% в 2023 году и еще на 4,5% в 2024 году относительно 2022 года. Прибыль от продаж в 2024 году составила 7287 тыс. руб., что на 59,6% выше, чем в 2022 году, и на 17,2% выше, чем в 2023 году. Рентабельность продаж достигла 12,9%. В целом, компания демонстрирует устойчивый рост и развитие.

Важнейшими элементами непосредственного делового окружения ООО «Московские окна» являются покупатели, конкуренты и поставщики.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды организации, с которыми она находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшего существования [23].

Проведем анализ покупателей окон ПВХ.

На рынке окон представлены пластиковые (ПВХ), деревянные и алюминиевые конструкции. Деревянные окна конкурируют с ПВХ, алюминиевые чаще используются для остекления нежилых помещений. Хотя значительная часть жилого фонда (около 60%) остеклена старыми деревянными окнами, ПВХ-профили доминируют на рынке по объёму и темпам роста продаж, закрепив своё лидерство к 2022 году (рисунок 1).

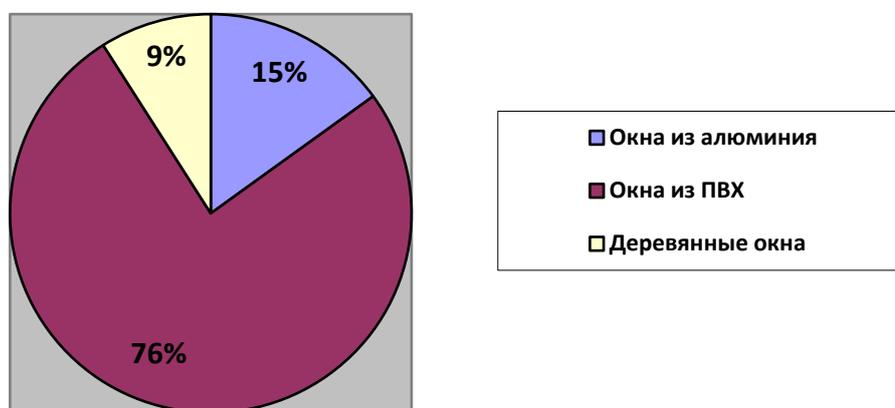


Рисунок 1 – Структура спроса на светопрозрачные конструкции

Рост спроса на пластиковые окна с 2000 года обусловлен увеличением объёмов строительства, переходом от деревянных окон к ПВХ, снижением цен на ПВХ-продукцию и повышением её доли при реконструкции зданий. Рисунок 2 показывает потребительские предпочтения основных брендов ПВХ-профилей.

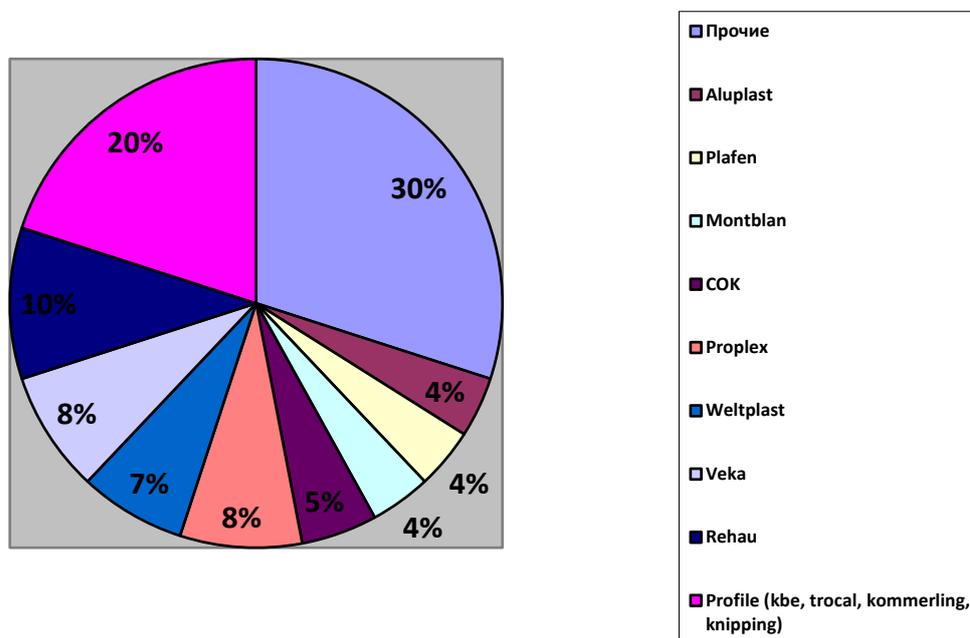


Рисунок 2 - Потребительские предпочтения основных марок оконных ПВХ профилей, %

Три немецких производителя (Profin, Rehau и Veka) контролируют около 40% рынка ПВХ-профилей. ООО «Московские окна» использует профили Rehau и Veka. Рынок демонстрирует тенденцию к росту спроса на окна среднего и высокого ценового сегмента за счёт снижения доли бюджетных вариантов [22].

Повышение спроса на более дорогие окна обусловлено ростом благосостояния населения и выявлением недостатков бюджетных аналогов (выцветание, деформация) после 8-10 лет эксплуатации [21].

Основными конкурентами ООО «Московские окна» являются:

- ООО «Фабрика окон»,

- ООО «Окна 2.0»,
- ООО «Оконные технологии»,
- ООО «Пластика окон»,
- ООО «Экоокна».

Анализ конкурентов приведен в таблице 6. При проведении анализа конкуренции учитывались следующие параметры [20]:

- срок производства и монтажа окон;
- цена по параметрам, характерным для данной отрасли;
- насколько хорошо представлена услуга, так как от этого существенно зависит объем оказанных услуг;
- ассортимент услуг (таблица 4).

Таблица 4 - Анализ конкурентов

Фирма	Сроки изготовления	Цена	Доля на рынке, %	Ассортимент	Качество обслуживания
1	2	3	4	5	6
ООО «Фабрика окон»	15 дней	330-350 руб. за кв. м	28,00	10 видов	Высокое
ООО «Окна 2.0»	15 дней	330-350 руб. за кв.м	11,00	15 видов	Высокое
ООО «Оконные технологии»	15 дней	340-350 руб. за кв. м	18,00	10 видов	Высокое
ООО «Пластика окон»	20 дней	350 руб. за кв.м	25,00	15 видов	На среднем уровне
ООО «Экоокна»	15 дней	330-350 руб. за кв. м	11,00	10 видов	Высокое
ООО «Московские окна»	15 дней	330-350 руб. за кв.м.	11,00	10 видов	Высокое

Анализ конкурентов показывает, что наиболее успешную позицию среди конкурентов занимает ООО «Пластика окон», предоставляющее услуги в короткие сроки, по средней по городу цене и в широком ассортименте. Однако следует отметить слабую рекламную поддержку – модульные

объявления в периодической печати появляются чрезвычайно редко. ООО «Окна 2.0» использует в своей работе устаревшее оборудование, цены же на услуги этого предприятия не отличаются от цен предприятий – конкурентов. Высокое качество окон, широкая цветовая гамма представлены ООО «Экоокна», которое использует современные технологии, оборудование и материалы. Однако, у данного предприятия самый большой срок изготовления окон по сравнению с конкурентами [19].

Позиции, занимаемые ООО «Московские окна» на рынке услуг по изготовлению и установке окон достаточно устойчивые. Это обусловлено следующими факторами:

- качество окон соответствует требованиям потребителей;
- цены на услуги предприятия не превышают средние по городу.

Среди основных преимуществ, которыми обладает фирма в своем сегменте рынка можно выделить:

- достаточно большой опыт работы;
- короткие сроки монтажа.

Емкость целевого рынка на 2024 г. составляет 200080 тыс. руб. в год. Прогноз построен на том, что представляется реальным увеличение числа клиентов фирмы на 20 % по сравнению с имеющимся числом клиентов в 2023 г. (при сохранении расценок на услуги).

Позиция услуг ООО «Московские окна» на настоящий момент следующая:

- объем оказания услуг в 2024 г. составил 56051 тыс. руб. (это порядка 28 % в общем объеме услуг исследуемого микрорайона);
- в месяц оказывается услуг в среднем на 4500 тыс. руб.;
- заключены договоры на обслуживание с 10 фирмами; количество индивидуальных заказчиков услуг в месяц в среднем составляет порядка 300 человек (таблица 5).

Таблица 5 - Общая стоимость услуг на целевом рынке по производству и установке окон

Предприятие	Объем услуг, тыс.руб.	Удельный вес, %
ООО «Московские окна»	56050	11,0
ООО «Фабрика окон»	142673	28,0
ООО «Окна 2.0»	56080	11,0
ООО «Оконные технологии»	91718	18,0
ООО «Пластика окон»	127386	25,0
ООО «Экоокна»	56090	11,0
Итого	529997	100

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что ООО «Московские окна» занимает на рынке услуг по производству и установке окон 11% объема рынка среди конкурентов, оказывая в год услуг на 56051 тыс.руб., или 11 % от всего объема услуг целевого рынка.

Поставщиками профилей ПВХ и оконной фурнитуры является ООО «Мега+» (г.Москва).

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- в потреблении пластиковых окон, начиная с 2000 года, наблюдается устойчивый рост;
- ООО «Московские окна» использует для изготовления оконных конструкций профили немецких компаний Rehau и Veka, которым потребители, наряду с профилями Profine, отдают предпочтение;
- на рынке пластиков окон наблюдается смещение спроса в сторону более дорогих моделей среднего и высокого ценовых сегментов, вытесняющих бюджетные варианты;
- доля рынка ООО «Московские окна» составляет 11 %.

Все это позволяет прогнозировать хорошие перспективы развития ООО «Московские окна».

2.2 Анализ процессов поиска, привлечения и набора персонала

Рассмотрим численность персонала ООО «Московские окна» (таблица

6)

Таблица 6 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Категории работающих	Среднесписочная численность			Отклонение			
				2024 года от 2022 года		2024 года от 2023 года	
	2022	2023	2024	чел.	% прир.	Чел.	% прир.
Рабочие, в том числе:	21	18	19	-3	-14,3	1	5,6
Основные	18	15	16	-3	-16,7	1	6,7
Вспомогательные	3	3	3	-	-	-	-
Служащие всего	7	10	10	3	42,9	-	-
Руководители	5	6	6	1	20,0	-	-
Специалисты	1	2	2	1	100,0	-	-
Прочие служащие	1	2	2	1	100,0	-	-
Всего работающих	28	28	29	-	-	1	3,6

В 2023 году общая численность персонала ООО «Московские окна» осталась на уровне 2022 года (28 человек), однако произошло сокращение рабочих (на 3 человека, или на 16,7%) и увеличение числа служащих (на 3 человека, или на 42,9%). Прирост численности персонала в целом на одного человека (3,6%) связан с приёмом на работу основного рабочего.

Рассмотрим изменения в структуре персонала (таблица 7)

Таблица 7 - Анализ динамики структуры численности работающих по категориям (%)

Категория работающих	Структура численности, %			Отклонение	
	2022	2023	2024	2023 от 2022	2024 от 2023
Численность всего	100,0	100,0	100,0	-	-
в т.ч. рабочие, из них:	75,0	64,3	65,5	-10,7	1,2
основные;	64,3	53,6	55,2	-10,7	1,6
вспомогательные	10,7	10,7	10,3	-	-0,4

Продолжение таблицы 7

Категория работающих	Структура численности, %			Отклонение	
	2022	2023	2024	2023 от 2022	2024 от 2023
Служащих, из них:	25,0	35,7	34,5	10,7	-1,2
руководители;	17,9	21,4	20,7	3,5	-0,7
специалисты;	3,6	7,2	6,8	3,6	-0,4
прочие специалисты	3,6	7,2	6,8	3,6	-0,4

Из структуры численности видно, что в 2024 году произошли позитивные изменения в составе персонала по сравнению с ситуацией 2023 года. В 2024 году на 0,4 процентных пункта сократился удельный вес численности вспомогательных рабочих по сравнению с показателем 2023 года. По основным рабочим, напротив, наблюдается увеличение удельного веса в общей численности на 1,6 процентного пункта. Удельный вес служащих в 2024 году сократился по сравнению с показателем 2023 года на 1,2 процентного пункта. Наиболее существенное сокращение удельного веса в общей численности работников предприятия произошло по категории «руководители» – на 0,7 процентного пункта.

Проведем анализ квалификации персонала (таблица 8).

Таблица 8 - Анализ квалификации персонала

Квалификация работающих	Численность			Отклонение			
				2024 года от 2022 года		2024 года от 2023 года	
	2022	2023	2024	чел.	% прир.	Чел.	% прир.
Основные рабочие							
Среднее	6	5	5	-1	-16,67	-	-
Средне-специальное	12	10	11	-1	-8,33	1	8,33
Вспомогательные рабочие							
Среднее	2	2	2	-	-	-	-
Средне-специальное	1	1	1	-	-	-	-

Продолжение таблицы 8

Квалификация работающих	Численность			Отклонение			
				2024 года от 2022 года		2024 года от 2023 года	
	2022	2023	2024	чел.	% прир.	Чел.	% прир.
Специалисты							
Высшее	1	2	2	1	50,00	-	-
Руководители							
Средне-техническое	2	2	2	-	-	-	-
Высшее	3	4	4	1	33,33	-	-
Прочие служащие							
Средне-специальное	1	2	2	1	50,00	-	-

Из данных таблицы 8 видно, что достаточно большая часть рабочих (45,45 %) по данным 2024 г. не имеют специального образования. Предприятие испытывает дефицит квалифицированных рабочих кадров. В то же время все специалисты имеют высшее образование. В составе руководства 2 работника имеют высшее образование, два – средне-специальное (по данным 2024 г.).

Проведем анализ персонала по стажу работы в ООО «Московские окна» (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ стажа работы персонала в ООО «Московские окна»

Квалификация работающих	Численность			Отклонение			
				2023 года от 2022 года		2024 года от 2023 года	
	2022	2023	2024	Чел.	% прир	Чел.	% прир
Основные рабочие	-						
1 год	9	4	4	-5	-55,56	-	-
2 – 3 года	5	6	6	1	20,00	-	-
Более трех лет	4	5	6	2	50,00	1	20,00
Вспомогательные рабочие	-						
1 год	3	3	3	-	-	-	-
Специалисты	-						
1 год	1	-	-	-1	-100,00	-	-

Продолжение таблицы 9

Квалификация работающих	Численность			Отклонение			
	2022	2023	2024	2023 года от 2022 года		2024 года от 2023 года	
				Чел.	% прир	Чел.	% прир
2 -3 года	-	1	1	-1	-100,00	-	-
Более трех лет	-	1	1	-1	-100,00	-	-
Руководители	-						
1 год	-	1	-	-	-	-1	-100,00
2 – 3 года	2	1	2	-	-	1	100,00
Более трех лет	3	4	5	2	66,67	1	25,00
Прочие служащие	-						
1 год	-	1	-	-	-	-1	-100,00
2-3 года	1	1	2	1	100,00	1	100,00

Из данных таблицы 9 видно, что из 16 основных рабочих только 6 работают в ООО «Московские окна» более трех лет, 4 основных рабочих имеют стаж работы на предприятии менее одного года.

Стаж работы в ООО «Московские окна» по всем вспомогательным рабочим составляет менее года. Наиболее стабильно работают на предприятии специалисты и руководители. В течение последних трех лет увольнений среди данной категории работников не было.

Оценка движения кадров на предприятии представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ движения кадров на предприятии за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение 2024 г. от	
				2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность, всего	28	28	29	1	1
в том числе основных рабочих, чел	18	15	16	-2	1
Принято на работу, всего	7	8	6	-1	-2
в том числе основных рабочих, чел.	4	5	5	1	-
Уволено с работы всего, чел.	7	7	4	-3	-3
в том числе основных рабочих, чел.	7	4	4	-3	-

Продолжение таблицы 10

Показатели	2022	2023	2024	Отклонение 2024 г. от	
				2022 г.	2023 г.
Уволено по причинам текучести всего,	7	7	4	-3	-3
в том числе основных рабочих, чел.	7	4	4	-3	-
Коэффициент приема кадров всего (стр3 : стр1)	0,25	0,29	0,21	-0,04	-0,08
в том числе основных рабочих (стр4 : стр2),	0,22	0,33	0,31	0,09	-0,02
Коэффициент выбытия кадров всего (стр5 : стр1)	0,25	0,25	0,14	-0,11	-0,11
в том числе основных рабочих, (стр. 6 : стр.2)	0,39	0,27	0,25	-0,14	-0,02
Коэффициент оборота кадров всего (стр3 + стр5) : стр1	0,50	0,54	0,35	-0,15	-0,19
в том числе основных рабочих (стр4+стр6):стр2	0,61	0,60	0,56	-0,05	-0,04
Коэффициент текучести кадров всего (стр7 : стр1)	0,25	0,25	0,14	-0,11	-0,11
в том числе основных рабочих (стр8 : стр2)	0,39	0,27	0,25	-0,14	-0,02

Анализ расчетов, представленных в таблице 10 показывает, что на предприятии в 2024 г. текучесть кадров составила 14 %, а по основным рабочим – 25 %.

Следует отметить положительную динамику снижения текучести кадров (коэффициент текучести кадров по основным рабочим в 2024 г. ниже, чем в 2022 г. на 0,14 пункта, а относительно показателя 2023 г. – на 0,02 пункта). Однако, несмотря на это, текучесть кадров продолжает оставаться высокой и существенно превышает естественный уровень (3-5 %).

В таблице 11 представлены показатели рабочего времени и выработки одного рабочего.

Таблица 11 - Анализ показателей использования рабочего времени и выработки одного рабочего

Показатели	2023 год	2024 год	% изменения	Абс. изменен
1	2	3	4	5
Объем продажи продукции, работ, услуг, тыс.руб.	51790	56051	8,23	4261
Среднесписочная численность рабочих, чел.	18	19	5,56	1
Отработано одним рабочим, чел/дней	211,93	216,65	2,23	4,72
Общее число отработанных всеми рабочими, чел/дней	3814,74	4116,35	7,91	301,61
Общее число отработанных всеми рабочими, чел/часов	26703,18	29637,72	10,99	2934,54
Средняя продолжительность рабочего дня, час	7,0	7,2	2,86	0,2
Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	2877,243	2950,034	2,50	72,791
Среднедневная выработка одного рабочего, тыс.руб.	13,58	13,62	0,27	0,04
Среднечасовая выработка одного рабочего, тыс.руб.	1,94	1,89	-2,49	-0,05

При этом процент изменения объема продаж продукции составил 8,23%. Среднегодовая выработка одного рабочего 2,5 %. Абсолютные изменения объема продаж по отношению 2024 к 2023 гг. составили 4261 тыс. руб.

Для выявления факторов, повлиявших на изменение производительности труда, применим метод цепных подстановок (таблица 12).

Таблица 12 - Анализ влияния факторов использования рабочего времени на изменение выработки методом цепных подстановок

Удельный вес рабочих, %		Отработано I рабочим в год, чел. дн.		Продолжительность рабочего дня, час.		Среднечасовая выработка, тыс.руб.		Среднегодовая выработка работника, тыс.руб.	Изменение, (+/-)
2023	64,29	2023	211,93	2023	7,0	2023	1,94	1849,656	-
2024	65,52	2023	211,93	2023	7,0	2023	1,94	1885,044	35,388
2024	65,52	2024	216,65	2023	7,0	2023	1,94	1927,027	41,983
2024	65,52	2024	216,65	2024	7,2	2023	1,94	1982,085	55,058
2024	65,52	2024	216,65	2024	7,2	2024	1,89	1932,781	-49,301
Результат действия всех исследуемых факторов									+ 83,125

Согласно таблице 12, на рост средней выработки на одного работника повлияли:

- увеличение доли рабочих в общей численности персонала (+35,388 тыс. руб.);
- увеличение отработанного времени (+41,983 тыс. руб.);
- увеличение средне продолжительности рабочего дня (+55,058 тыс. руб.).

Уменьшение среднечасовой выработки привело к снижению показателя на 49,301 тыс. руб.

В итоге, средняя годовая выработка на работника выросла на 83125 руб. далее рассмотрим использование внутрисменного времени основными рабочими (таблица 13).

Таблица 13 - Сводный баланс рабочего времени

Категории затрат	Фактическое время		Нормативное время		Отклонение фактического времени от нормативного, мин.
	Мин	%	мин.	%	
ПЗ	51	10,7	20	4,2	+31
ОП	308	64,2	421	87,8	-113
ОБС	63	13,2	23	4,7	+40
ОТЛ	19	3,8	16	3,3	+3
ОТП	9	1,9	-	-	+9,0
НР	20	4,2	-	-	+20
НТД	10	2,1	-	-	+10
Итого	480	100,0	480	100,0	0

Основные рабочие тратят 64,2% смены на непосредственную работу. Потери рабочего времени составляют 8,1% (39 мин.), из которых 2,1% приходится на нарушение трудовой дисциплины.

Рассчитаем коэффициент использования рабочего времени (формула 2):

$$K_{\text{исп}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОБС} + \text{ОТЛ}}{T_{\text{см}}} \quad (2)$$

где ПЗ – подготовительно-заключительное время;

ОП – оперативное время;

ОБС – время на обслуживание трудового процесса;

ОТЛ – время на отдых и личные надобности;

T_{см}- продолжительность смены.

$$K_{\text{исп}} = (51 + 308 + 63 + 19) / 480 = 0,919.$$

Коэффициент потерь равен (формула 3):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{ОТП} + \text{НТД} + \text{НР}}{T_{\text{см}}} \quad (3)$$

где ОТП- перерывы организационно-технического характера;

НТД – нарушения трудовой дисциплины;

НР – нарушения производственного характера.

$$K = \frac{(9+1) + \frac{0}{8}}{4} = 0,0$$

Возможный рост производительности труда определяется по формуле 4:

$$П_{\text{т}} = \frac{(ОП_{\text{н}} + ОП_{\text{ф}}) \cdot 100}{ОП_{\text{ф}}} \quad (4)$$

где ОП_н – оперативное время по нормативу;

ОП_ф – оперативное время фактическое.

$$П = \frac{(4 - \frac{3}{3}) \cdot 100}{8} = 3,9\%$$

Анализ рабочего времени выявил существенные потери, устранение которых потенциально повысит производительность труда на 36,69%.

Деятельность ООО «Московские окна» подвержена сезонным колебаниям. Для подтверждения данного утверждения проведем анализ равномерности производства (таблица 14).

Таблица 14 - Анализ сезонности производства

Месяц	2023			2024		
	Ксез	Абсолютное отклонение	Квадрат абсолютного отклонения	Ксез	Абсолютное отклонение	Квадрат абсолютного отклонения
Январь	0,463	0,537	0,288	0,428	0,572	0,327
Февраль	0,487	0,513	0,263	0,450	0,550	0,303
Март	0,591	0,409	0,168	0,642	0,357	0,128
Апрель	1,274	0,274	0,075	1,177	0,177	0,031
Май	1,390	0,390	0,152	1,392	0,392	0,153

Продолжение таблицы 14

Месяц	2023			2024		
	Ксез	Абсолютное отклонение	Квадрат абсолютного отклонения	Ксез	Абсолютное отклонение	Квадрат абсолютного отклонения
Июнь	1,535	0,535	0,286	1,734	0,734	0,539
Июль	1,506	0,506	0,256	1,713	0,713	0,508
Август	1,506	0,506	0,256	1,606	0,606	0,367
Сентябрь	1,741	0,741	0,550	1,338	0,338	0,114
Октябрь	0,695	0,305	0,093	1,070	0,070	0,005
Ноябрь	0,463	0,537	0,288	0,321	0,679	0,461
Декабрь	0,348	0,653	0,426	0,128	0,872	0,760
Итого	1,741	5,906	3,101	0,128	6,060	3,696

Из данных таблицы 14 видно, что в первом и четвертом кварталах года отмечается существенный спад производства.

Размах вариации, как показатель сезонности, характеризует разность между наибольшим и наименьшим значениями месячных коэффициентов сезонности.

Если в 2023 году отклонение максимального объема реализации от минимального составляло 25,8 %, то в 2024 г. оно возросло до 30,8 % от среднемесячной величины.

Таким образом, в отдельные месяцы года отмечается повышенная загрузка персонала, в другие, напротив, - простой.

В ООО «Московские окна» оплата труда основных рабочих сдельная с премиальной частью, зависящей от производительности. Вспомогательные рабочие и служащие получают оклады (таблица 15).

Таблица 15 - Анализ заработной платы работников

Показатели	2023 год	2024 год	Темп роста, %
Объем продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	51790	56051	108,23
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	2703	2845	105,25
Среднесписочная численность персонала, чел.	28	29	103,57
Средняя выработка одного работника, тыс. руб.	1849,66	1932,78	104,49
Средняя зарплата одного работника, тыс.руб.	96,53	98,10	101,63
Коэффициент опережения темпов роста производительности труда темпов роста заработной платы	1,117	1,028	-
Зарплата на 1 рубль объема реализации, руб.	0,036	0,051	140,99

Фонд оплаты труда в 2024 году вырос на 5,25%, средняя зарплата – на 1,63%. Производительность труда в 2024 году опередила рост заработной платы в 1,069 раза, что свидетельствует об эффективности оплаты труда.

В целях исследования удовлетворенности персонала ООО «Московские окна» организацией и уровнем заработной платы проведено анкетирование работников (бланк анкеты представлен в Приложении В).

В таблице 16 представлены результаты исследования относительной удовлетворенности организацией оплаты труда и размером заработной платы руководителей и специалистов.

Таблица 16 - Относительная удовлетворенность организацией оплаты труда и размером заработной платы руководителей и специалистов ООО «Московские окна»

Степень удовлетворенности в процентах	Всего	Мужчины	Женщины	до 30	после 30
-	%	%	%	%	%
0	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
20	-	-	-	-	-
30	-	-	-	-	-
40	25,00	-	50,00	100,00	-
50	25,00	-	50,00	-	33,33
60	25,00	50,00	-	-	33,33
70	25,00	50,00	-	-	33,33

Продолжение таблицы 16

Степень удовлетворенности в процентах	Всего	Мужчины	Женщины	до 30	после 30
80	-	-	-	-	-
90	-	-	-	-	-
100	-	-	-	-	-
Средняя степень удовлетворенности	55,00	65,00	45,00	40,00	60,00

Максимальный уровень удовлетворенности организацией оплаты труда и размером заработной платы руководителей ООО «Московские окна» оказался 70%, а средний – 55 %. 25 % руководителей и специалистов указали уровень удовлетворенности в 40 %.

В таблице 17 представлены результаты исследования удовлетворенности организацией оплат труда и размером заработной платы рядовых работников.

Таблица 17 - Относительная удовлетворенность организацией оплаты труда и размером заработной платы рядовых работников ООО «Московские окна»

Степень удовлетворенности в процентах	Всего	Мужчины	Женщины	до 30	после 30
1	2	3	4	5	6
	%	%	%	%	%
0	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
20	14,28	22,22	-	22,22	-
30	7,14	11,11	-	11,11	-
40	42,86	44,44	22,22	33,33	33,33
50	35,72	22,22	33,33	11,11	44,44
60	-	-	-	-	-
70	-	-	-	-	-
80	-	-	-	-	-
90	-	-	-	-	-
100	-	-	-	-	-
Средняя степень удовлетворенности	40,00	36,66	40,59	34,28	45,71

Максимальный уровень удовлетворенности у рядовых работников ниже – 50 %. А средняя степень удовлетворенности составляет лишь 40,00 %. При этом работники-мужчины в возрасте до 30 лет более всего не удовлетворены своей заработной платой.

Уровень трудовой активности руководителей в ООО «Московские окна» оставляет 65%, превышая средний уровень удовлетворённости заработной платой. Данные таблицы 18 показывают, что при удовлетворении ожиданий сотрудников их мотивация может снижаться.

Таблица 18 - Относительный уровень трудовой активности руководителей ООО «Московские окна»

Степень трудовой активности в процентах	Всего	Мужчины	Женщины	до 30	после 30
0	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
20	-	-	-	-	-
30	-	-	-	-	-
40	-	-	-	-	-
1	2	3	4	5	6
50	25,00	-	50,00	100,00	50,00
60	25,00	-	50,00	-	50,00
70	25,00	50,00	-	-	-
80	25,00	50,00	-	-	-
90	-	-	-	-	-
100	-	-	-	-	-
Средняя степень трудовой активности	65,00	75,00	55,00	50,00	55,00

Исследование показало, что в компании сейчас подходящий момент для создания эффективной системы управления персоналом, способной обеспечить долгосрочную высокую производительность. Уровень трудовой активности рабочих представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Относительный уровень трудовой активности рабочих ООО «Московские окна»

Степень трудовой активности в процентах	Всего	Мужчины	Женщины	до 30	после 30
0	-	-	-	-	-
10	-	-	-	-	-
20	-	-	-	-	-
30	-	-	-	-	-
40	35,71	33,33	40,00	42,86	28,57
50	42,86	33,33	60,00	42,86	42,86
60	21,43	33,33	-	14,29	28,57
70	-	-	-	-	-
80	-	-	-	-	-
90	-	-	-	-	-
100	-	-	-	-	-
Средняя степень трудовой активности	48,57	50,00	46,00	47,45	50,00

У рядовых работников, так же, как и руководителей, уровень трудовой активности выше, чем средний уровень удовлетворенности заработной платой.

Результаты опроса показали, что сотрудники не боятся потерять работу в данной организации, что было подтверждено оценкой текучести кадров.

Рассмотрим организацию процесса набора работников ООО «Московские окна». Набор на ООО «Московские окна» ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора, которые применяются на ООО «Московские окна», относятся:

- рекламные объявления. Рекламное объявление содержит информацию о: ключевых элементах работы; требуемой квалификации; местонахождение предприятия; средней заработной плате;
- самопоявившиеся кандидаты, узнавшие о вакантных должностях от родственников и знакомых.

В целом, следует отметить, что профессиональный отбор на предприятии отсутствует, преобладают стихийные способы подбора и отбора кадров. Главной проблемой в области отбора персонала ООО «Московские окна» выступает то, что поиск и отбор новых работников ведется бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области.

Поиск, набор и отбор персонала в ООО «Московские окна» во многом осложняется ситуацией на рынке труда.

Нехватка квалифицированных специалистов заставляет предприятия, в том числе ООО «Московские окна», отказываться от перспективных проектов и испытывать сложности с поиском персонала. Процесс отбора кандидатов на рабочие вакансии в компании, представляющий собой достаточно примитивную систему, состоит из четырёх этапов, которые мы рассмотрим далее:

- поверхностное собеседование с начальником производства, сводящееся к сбор биографических данных;
- кандидаты заполняют стандартный бланк заявления;
- бессистемная беседа с мастером на рабочем месте, без чёткой структуры и выделенного времени;
- мастер принимает решение о приёме на работу, основываясь на субъективных впечатлениях, а не на объективной оценке квалификации кандидата.

Распределение обязанностей в процессе отбора рабочих кадров в ООО «Московские окна» представлена на рисунке 3.

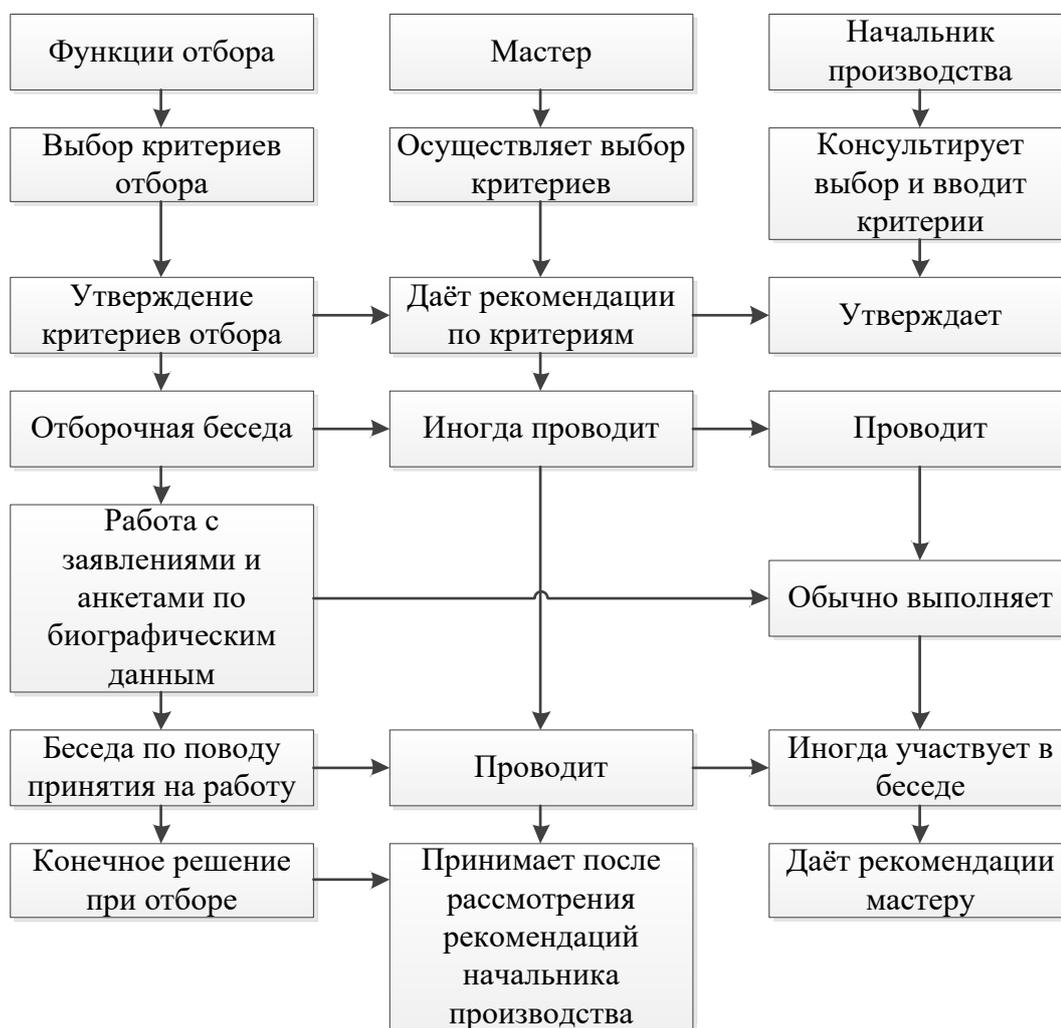


Рисунок 3 - Распределение обязанностей в процессе отбора рабочих кадров

Отбор специалистов (инженеры, бухгалтеры и т.д.) в ООО «Московские окна» отличается от отбора рабочих. Оценка кандидатов включает в себя:

- анализ образования;
- опыта работы (для руководителей и специалистов);
- коммуникативных навыков;
- состояния здоровья;
- потенциального роста.

Однако компания не использует системы тестирования, а собеседования проводятся исключительно директором предприятия.

Проблемы с подбором персонала в ООО «Московские окна» обусловлены отсутствием формализованной системы поиска и отбора, чётких критериев оценки кандидатов разных категорий, а также регламентирующих документов и достаточного финансирования.

Проведенное исследование позволяет определить следующие проблемы с привлечением кадров в ООО «Московские окна»: во-первых, для ООО «Московские окна» актуальна проблема привлечения основных рабочих со специальным образованием: по данным 2023 г. 45,45 % основных рабочих не имеют специального образования. Предприятие испытывает дефицит квалифицированных рабочих кадров; во-вторых, в ООО «Московские окна» наблюдается высокая текучесть кадров (по основным рабочим 25 % в 2023 г.). Главная причина текучести – неудовлетворенность работников организацией оплаты труда и размером заработной платы; в-третьих, специфика деятельности ООО «Московские окна» обуславливает сезонность производства. В результате в отдельные месяцы года (декабрь, январь, февраль) отмечаются простои персонала, в другие, напротив, переизгружены.

Глава 3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности поиска, привлечения и набора персонала в ООО «Московские окна»

3.1 Мероприятия, направленные на привлечение квалифицированных рабочих кадров

Проблемы найма, отбора и приема персонала в ООО «Московские окна» и пути их решения представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Проблемы найма, отбора и приема персонала в ООО «Московские окна» и пути их решения

Проблема	Пути решения
Для ООО «Московские окна» актуальна проблема привлечения основных рабочих со специальным образованием: по данным 2023 г. 45,45 % основных рабочих не имеют специального образования. Предприятие испытывает дефицит квалифицированных рабочих кадров	Поиск, привлечение и отбор персонала на основе участия в Днях открытых дверей в колледжах. Участие в Ярмарках вакансий
В ООО «Московские окна» наблюдается высокая текучесть кадров (по основным рабочим 25 % в 2023 г.). Главная причина текучести – неудовлетворенность работников организацией оплаты труда и размером заработной платы	Разработка новой системы оплаты труда и премирования работников
Специфика деятельности ООО «Московские окна» обуславливает сезонность производства. В результате в отдельные месяцы года (декабрь, январь, февраль) отмечаются простои персонала, в другие, напротив, - перезагрузка.	Привлечение временных работников на май – август

Исходя из данных таблицы, в ООО «Московские окна» необходимо привлечение 5 основных рабочих со среднетехническим образованием по специальности «Слесарь-универсал».

В целях решения проблемы недостатка на предприятии квалифицированных рабочих кадров предлагается:

- участие в Днях открытых дверей в колледже, готовящем специалистов по специальности «Слесарь-универсал»;
- участие в ярмарке вакансий, ежегодно проводимой в Москве.

В таблице 21 представлены этапы реализации мероприятия и распределение функциональных обязанностей работников.

Таблица 21 - Содержание этапов поиска, отбора и приема рабочих по специальности «Слесарь-универсал»

Содержание	Работы	Источники информации	Ответственный
Оценка потребности в рабочих кадрах	По результатам года проводится оценка выполнения производственной программы и планирование производственной программы на	Производственный план Отчет о выполнении производственной программы за год Штатное расписание. Результаты анализа квалификации рабочих	Начальник производства
	Проводится анализ численности персонала и расчет потребной численности		
	Проводится анализ квалификации персонала. Делается вывод о необходимом числе и квалификации рабочих для привлечения на предприятие		
Составление плана приема основных рабочих	На основе оценки потребности в рабочих кадрах составляется план с указанием численности и квалификации рабочих	Информация, полученная по этапу 1	-
Проводится исследование информации о планируемых Днях открытых дверей в колледже и Ярмарках вакансий в городе	Исследование информации в СМИ Обращение к руководству колледжа	Информация в СМИ Опрос	Начальник производства

Продолжение таблицы 21

1	1	3	4
Разработка плана участия в Днях открытых дверей в колледже и Ярмарке вакансий	Заявки на участие, составление графика участия в мероприятиях	Информация, полученная по этапу 3	Начальник производства
Участие в Дне открытых дверей в колледже, Ярмарке вакансий	Разработка информационных листовок о предприятии Непосредственное участие в мероприятиях	Информация о специалистах Информация о претендентах на рабочее место	Представители колледжа Организаторы Ярмарки вакансий Начальник производства
Привлечение потенциальных кандидатов на рабочее место	Интервью с потенциальными кандидатами Информирование потенциальных кандидатов о работе в ООО «Московские окна» Ознакомление потенциальных кандидатов с предприятием	Информация о потенциальных кандидатах	Начальник производства Бригадиры
Заключение трудового договора	Подписание трудового договора	Штатное расписание Положение о оплате труда и премировании	Начальник производства Директор

График реализации мероприятия поиска отбора и приема рабочих по специальности «Слесарь – универсал» представлен в таблице 22.

Таблица 22 - Сроки этапов поиска, отбора и приема рабочих по специальности «Слесарь-универсал»

Содержание	Срок
Оценка потребности в рабочих кадрах	1 декабря – 15 декабря
Составление плана приема основных рабочих	15 декабря – 31 декабря
Исследование информации о планируемых Днях открытых дверей в колледже и Ярмарках вакансий в городе	Февраль

Продолжение таблицы 22

Содержание	Срок
Разработка плана участия в Днях открытых дверей в колледже и Ярмарке вакансий	Февраль
Участие в Дне открытых дверей в колледже Ярмарке вакансий	Апрель Июль
Проведение «Дня профориентации» на предприятии	Апрель
Привлечение потенциальных кандидатов на рабочее место	Июль
Заключение трудового договора	Август

В целях привлечения молодых рабочих на предприятие рекомендуется проведение «Дня профориентации». Цель Дня профориентации - информирование заинтересованных лиц о работе ООО «Московские окна», видах профессий на предприятии, особенностях работы. К основным мероприятиям мы отнесли:

- презентация предприятия – ответственный директор;
- знакомство с рабочими местами – ответственный начальник производства
- «круглый стол» - ответственный начальник производства

Для проведения предлагаемых мероприятий необходимы затраты, связанные с заказом информационных листов о предприятии: 1000 листов по цене 10 руб. за лист (по данным типографии). Итого затрат – 10000 руб.

Расчет эффективности проектного мероприятия представлен ниже.

- условная экономия численности, чел. (формула 5);

$$Э_{чр} = Э_{вр.в см.} / \Phi_{раб.вр.см.} \cdot K_{в норм} \quad (5)$$

где, $Э_{чр}$ – экономия численности,

$\Phi_{раб.вр.см.}$ – фонд рабочего времени в смену,

$K_{в норм}$ – коэффициент выполнения норм.

$$\mathcal{E}_{\text{чр}} = 64,97/480 \cdot 1 = 0,14$$

– рост производительности труда рабочих, % (формула 6);

$$\text{ПТ} = (\mathcal{E}_{\text{чр}} / (\text{Ч}_p - \mathcal{E}_{\text{чр}})) \cdot 100\% \quad (6)$$

где, ПТ – производительность труда,

Ч_p – численность рабочих.

$$\text{ПТ} = (0,14 / (5 - 0,14)) \cdot 100 = 2,88$$

– условно-годовая экономия по зарплате, тыс.руб. (формула 7);

$$\mathcal{E}_{\text{зп}} = \mathcal{E}_{\text{ч}} \cdot \mathcal{Z}_{\text{ср}} \quad (7)$$

где, $\mathcal{E}_{\text{зп}}$ – экономия по зарплате,

$\mathcal{Z}_{\text{ср}}$ – среднегодовая зарплата рабочего.

$$\mathcal{E}_{\text{зп}} = 0,14 \cdot 98,86 = 13,84$$

– условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс.руб. (формула 8);

$$\mathcal{E}_{\text{сн}} = \mathcal{E}_{\text{зп}} \cdot \text{Сот} / 100\% \quad (8)$$

где, $\mathcal{E}_{\text{сн}}$ – экономия по отчислениям на социальные нужды,

Сот – процент отчислений на социальное страхование и обеспечение.

$$\mathcal{E}_{\text{сн}} = 13,84 \cdot 26,3 / 100\%$$

– условно-годовая экономия по предприятию, тыс. руб. (формула 9);

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{\text{зп}} + \mathcal{E}_{\text{сн}} - \mathcal{Z} \quad (9)$$

где, $\text{Э}_{\text{год}}$ – годовая экономия по предприятию,

Z – затраты на проведение мероприятия.

$$\text{Э}_{\text{год}} = 13,84 + 3,64 - 3 = 14,48$$

– прирост объема продаж, тыс.руб. (формула 10);

$$T^* = T^* \cdot \text{ПТ} \quad (10)$$

где, T^* - прирост объёма продаж,

ПТ – производительность труда.

$$T^* = 56051 \cdot 2,88\% = 1614$$

– прибыль от мероприятия, тыс.руб. (формула 11);

$$\text{П} = T^* \cdot \text{Р} \quad (11)$$

где, П – прибыль от мероприятия,

Р – норма рентабельности.

$$\text{П} = 1614 \cdot 12,9\% = 208$$

– срок окупаемости, год (формула 12).

$$T = Z/\text{Э}_{\text{год}} \quad (12)$$

где, T – срок окупаемости,

Z – затраты на проведение мероприятий,

$\text{Э}_{\text{год}}$ – годовая экономия по предприятию.

$$T = 3/14,48 = 0,21$$

Внедрение мероприятий позволит предприятию сэкономить эквивалент 0,14 ставки сотрудника, повысить производительность труда на 2,88% и

получить годовую экономию в 14,48 тыс. руб. Общая прибыль предприятия вырастет на 208 тыс. руб.

В таблице 23 представлен планируемый состав персонала ООО «Московские окна» по квалификации работников.

Таблица 23 - Планируемая квалификация персонала

Квалификация работающих	Численность		Отклонение	
			2023 года от 2005 года	
	2023	Проект	чел.	% прир.
Основные рабочие				
Среднее	5	-	-5	-100,00
Средне-специальное	11	16	+5	45,45
Вспомогательные рабочие				
Среднее	2	2	-	-
Средне-специальное	1	1	-	-
Специалисты	-	-	-	-
Высшее	2	2	1	50,00
Руководители	-	-	-	-
Среднетехническое	2	2	-	-
Высшее	4	4	1	33,33
Прочие служащие	-	-	-	-
Средне-специальное	2	1	1	50,00

Из данных таблицы 23 видно, что в результате реализации мероприятия численность основных рабочих, имеющих средне-специальное образование, увеличится на 5 чел., или на 45,45 %.

3.2 Мероприятие, направленное на совершенствование организации оплаты труда и премирования на предприятии

Проведенный анализ показал, что в ООО «Московские окна» наблюдается высокая текучесть кадров (по основным рабочим 25 % в 2023г.).

Главная причина текучести, как показало анкетирование работников – неудовлетворенность работников организацией оплаты труда и размером заработной платы. Проведенное исследование позволяет с большой долей

вероятности утверждать, что вопрос совершенствования оплаты труда является в ООО «Московские окна» на настоящий момент одним из самых актуальных и от его решения во многом зависит успех предприятия.

Разработку новой системы оплаты в ООО «Московские окна» начнем с определения тарифных ставок работников.

Проведём оценку ценностей каждой должности в компании, анализируя функции и обязанности. Это позволит создать иерархический список должностей, отличающихся по уровню ответственности, важности функций, вкладу в общие цели, необходимой квалификации и сложности работы.

Для ранжирования будет использована бальная система, учитывающая ключевые факторы, определенные экспертной группой (включающей директора, начальника производства, инженера-технолога и главного бухгалтера). Анализ будет основан на данных из должностных инструкций и описаний рабочих мест (Приложение Д, таблица Д.1).

В результате оценки, разработана восьмиразрядная тарифная восьмиразрядная тарифная сетка, включающая 7 категорий должностей, специфичных для ООО «Московские окна». Эта сетка охватывает все должности, от директора до вспомогательного персонала (таблица 24).

Таблица 24 - Система тарифных разрядов для должностей (рабочих мест) ООО «Московские окна»

Категория персонала	Должности	Интервал оценочных баллов	Разряды
1	2	3	4
Высший руководитель	Директор	900 – 1000	8
Руководитель	Начальник производства	800 – 899	7
	Главный бухгалтер	700 - 799	6
Средний управленческий персонал	Инженер-технолог	600 – 699	5
	Бригадиры	500 - 599	
Специалисты	Приемщик заказов	300 – 499	4
Рабочие	Основные	200 – 399	3
Младший персонал	Вспомогательные рабочие	150 – 199	2

Продолжение таблицы 24

Категория персонала	Должности	Интервал оценочных баллов	Разряды
Обслуживающий персонал	МОП	100-149	1

Каждый тарифный разряд имеет свой коэффициент, используемый для расчёта базового оклада – гарантированной части заработной платы за стандартное выполнение обязанностей. В качестве базового оклада взят минимальный оклад слесаря-универсала, имеющего 3-й разряд и коэффициент 1. Коэффициенты остальных разрядов пропорциональны базовому – выше для более высоких разрядов и ниже для более низких.

Для ООО «Московские окна» предлагается ввести внутренний показатель – минимальный базовый оклад (МБО), аналогичный МРОТ. МБО, подлежащий индексации в зависимости от экономических показателей компании, служит основой для расчёта базовых окладов сотрудников. Умножение МБО на индивидуальный коэффициент каждой должности определяет базовый оклад. На текущий момент МБО предлагается установить на уровне 20 тыс. руб. (таблица 25).

Таблица 25- Рекомендуемые базовые оклады в ООО «Московские окна»

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад(в рублях)
1	2	3
8	5	36000
7	3,5	30000
6	3	28000
5	2	24000
4	1,6	22400
3	1	20000
2	0,9	19600
1	0,8	19200

Доплаты за разряд осуществляются согласно экспертно-установленной шкале разрядных коэффициентов. Так, третьему разряду соответствует коэффициент 1 и базовый оклад в размере 20 тыс. руб. При четвертом разряде разрядный коэффициент составляет 1,6, то есть базовый оклад повышается до 22400 руб. С ростом сложности работ и повышении ответственности тарифные коэффициенты от разряда к разряду увеличиваются с большим шагом (таблица 26).

Система оплаты труда будет дополнена надбавками к базовому окладу (в процентах), которые учитывают индивидуальные особенности сотрудников и обеспечивают гибкость системы. Надбавки могут быть постоянными или временными (3-6 месяцев) и начисляться за совмещение должностей, руководство, и высокую эффективность работы. Сумма базового оклада и надбавок составляет базовую заработную плату, которая учитывает как должностные обязанности, так и некоторые постоянные характеристики работы сотрудника. Эта базовая заработная плата также служит основой для расчёта переменной части вознаграждения, зависящей от индивидуальных или групповых результатов.

Далее будет рассчитан постоянный фонд оплаты труда.

Таблица 26 - Планируемый фонд оплаты труда ООО «Московские окна» (постоянная часть)

Категория персонала	Должности	Разряд	Оклад, руб.	Количество работников, чел.	Годовой фонд оплаты труда, тыс.руб.
Высший руководитель	Директор	8	36000	1	432
Руководитель	Начальник производства	7	30000	1	360
	Главный бухгалтер	7	30000	1	360
Средний управленческий персонал	Инженер-технолог	6	28000	1	336
	Бригадир	5	24000	2	288
Специалисты	Приемщики заказов	4	22400	2	268,8

Продолжение таблицы 26

Категория персонала	Должности	Разряд	Оклад, руб.	Количество работников, чел.	Годовой фонд оплаты труда, тыс.руб.
Рабочие	Основные	3	20000	16	240
Младший персонал	Вспомогательные рабочие	2	19600	3	235,2
Обслуживающий персонал	Водитель-экспедитор	1	19200	1	230,4
	Грузчик	1	19200	1	230,4
Итого					2980

Проведенное исследование оплаты труда работников ООО «Московские окна» позволило сделать вывод, что оплата труда слабо ориентирована на итоговые показатели деятельности предприятия. Необходимо изменение системы оплаты труда работников с целью повышения их заинтересованности в наращивании объемов производства.

«Разработанная тарифная система будет гарантировать стабильность выплаты определенной части заработной платы независимо от показателей работы предприятия, а система премирования, в свою очередь – побуждать работника к более эффективному труду, повышению трудовой активности» [5].

«При определении условий премирования работников следует руководствоваться не только достижением высоких конечных результатов, но и степенью влияния каждого работника на данные показатели. В связи с этим, для повышения заинтересованности каждого работника в результатах непосредственного труда целесообразным является раздельное премирование за обеспечение количественных и качественных показателей» [8]. По категориям работников такими показателями в ООО «Московские окна» могут быть следующие.

«При раздельном премировании общий размер премии определяется с учетом обеспечения выполнения каждого из установленных показателей и может быть снижен за нарушение трудовой и производственной дисциплины, при наличии производственных упущений. Конкретные показатели и размеры премирования по каждой категории работников устанавливаются положением о премировании, утверждаемым руководителем по согласованию с профсоюзным органом» [1].

Система премирования в ООО «Московские окна» дифференцирована по должностям. Руководители (директор и начальник производства) премируются за увеличение объёмов производства и снижение себестоимости (по 15% от оклада за каждый показатель).

Главный бухгалтер получает премию 40% за снижение задолженности. Приёмщики заказов премируются за увеличение объёмов заказов (40%). Инженеры-технологи, бригадиры и основные рабочие получают премии за выполнение/перевыполнение плана и качество продукции (по 20% за каждый показатель).

Вспомогательные рабочие, водители и грузчики получают премию 30% за соблюдение трудовой дисциплины и выполнение обязанностей. Размер премии зависит от выполнения установленных показателей.

В таблице 27 представлены этапы реализации мероприятия и распределение функциональных обязанностей работников.

Таблица 27 - Содержание этапов внедрения системы оплаты труда премирования работников

Содержание	Работы	Источники информации	Ответственный
Анализ средней заработной платы работников	Проведение расчета фонда оплаты труда, среднегодовой заработной платы по категориям работников. Сравнение среднегодовой заработной платы в отчетном году с показателями предыдущего года, со среднегодовой заработной платой по городу и МРОТ	Фонд оплаты труда, штатное расписание, статистическая информация	Главный бухгалтер
Анализ удовлетворенности работников организацией оплаты труда и среднегодовой заработной платой	Анкетирование	Результаты анкетирования	Директор предприятия
Оценка системы оплаты труда	Оценка результатов анкетирования и принятие решения об изменении системы оплаты труда	Результаты анкетирования	Директор предприятия, главный бухгалтер
Принятие решения о необходимости изменения системы оплаты труда	Совещание руководства ООО «Московские окна»	Фонд оплаты труда, штатное расписание, результаты анкетирования	Директор, главный бухгалтер, начальник производства
Классификация рабочих мест	Анализ функций рабочих мест и должностей. Ранжирование должностей	Список должностей и рабочих мест	Директор
Построение системы тарифных ставок	Разработка системы тарифных разрядов и ставок, установление разрядных коэффициентов	Результаты ранжирования должностей и рабочих мест	Директор, начальник производства
Разработка штатного расписания	Расчет базовых окладов	Тарифные ставки, разрядные коэффициент	Главный бухгалтер

Продолжение таблицы 27

Содержание	Работы	Источники информации	Ответственный
Анализ экономических потерь от брака, анализ причин брака	Анализ потерь от брака и определение удельного веса потерь от брака в себестоимости	Анализ выполнения плана по затратам на производство	Бухгалтер
	Анализ причин брака	Анализ технологии производства Наблюдения	Бригадиры
Рассмотрение возможностей снижения потерь от брака на основе стимулирования качественного труда	Классификация причин брака, выявление резервов снижения брака и возможностей снижения брака, допущенного по вине рабочих	Информация, полученная на этапе 8	Бригадиры
Принятие решения внедрении системы стимулирования качественного труда Разработка и утверждение положения о премировании	Задание на разработку положения о премировании	Информация, полученная по этапам 8 и 9	Директор
	Разработка показателей премирования	Информация, полученная по этапам 8 и 9	Начальник производства
	Определение размеров премирования		Начальник производства
	Разработка и утверждение положения о премировании		
	Предоставление рабочим информации о показателях, размерах, условиях премирования	Положение о премировании	Начальник производства, главный бухгалтер, директор
Внедрение системы премирования	Составление ежедневных отчетов по показателям качества продукции	Утвержденная форма отчета	Бригадиры
Внедрение системы премирования	Анализ показателей по результатам отчет-ого месяца	Утвержденная форма анализа	Начальник производства
	Распределение премиального фонда	-	Главный бухгалтер
	Выплата премий	-	Бухгалтер-кассир

В таблице 28 представлены сроки внедрения мероприятия.

Таблица 28 - Сроки внедрения новой системы оплаты труда и премирования

Содержание	Сроки	Ответственный
Анализ средней заработной платы работников	10-15 января	Гл. бухгалтер
Анализ удовлетворенности работников организацией оплаты труда и среднегодовой заработной платой	16-18 января	Гл. бухгалтер
Оценка системы оплаты труда	19-22 января	Гл. бухгалтер
Принятие решения о необходимости изменения системы оплаты труда	23 января	Директор
Классификация рабочих мест	24 января - 1 февраля	Начальник производства
Построение системы тарифных ставок	2 – 10 февраля	Гл. бухгалтер
Разработка штатного расписания	11 – 17 февраля	Гл. бухгалтер
Анализ экономических потерь от брака, анализ причин брака	18 – 25 февраля	Начальник производства
Рассмотрение возможностей снижения потерь от брака на основе стимулирования качественного труда	26 февраля – 1 марта	Начальник производства
Принятие решения внедрении системы стимулирования качественного труда	2 марта	Директор
Разработка и утверждение положения о премировании	2 – 10 марта	Директор Гл. бухгалтер
Ознакомление рабочих с положением о премировании	11 – 20 марта	Гл. бухгалтер
Внедрение системы премирования	С 1 апреля	Директор

Расчет эффективности внедрения мероприятия представлен ниже:

– условная экономия численности рабочих, чел. (формула 13);

$$Э_{ч} = (У_{б1} - У_{б2}) \cdot Ч_{осн.р.} / 100 \quad (13)$$

где, Эч – экономия численности рабочих,

У_{б1} – фактический удельный вес потерь от брака в полной себестоимости,

У_{б2} – планируемый удельный вес потерь от брака в полной себестоимости,

Ч_{осн.р.} – численность основных рабочих.

$$\mathcal{E}_q = (2,3 - 0) \cdot 19/100 = 0,437$$

– рост производительности труда, % (формула 14);

$$\Delta \text{ПР}_p = (\mathcal{E}_q \cdot 100) / (\text{Ч}_{\text{осн.р.}} - \mathcal{E}_q) \quad (14)$$

где, ПР_p – рост производительности труда.

$$\Delta \text{ПР}_p = 0,437 \cdot 100 / (19 - 0,437) = 2,35$$

– условно-годовая экономия по зарплате, тыс.руб. (формула 15);

$$\mathcal{E}_{\text{зп}} = \mathcal{E}_q \cdot \text{З}_{\text{ср}} \quad (15)$$

где, $\mathcal{E}_{\text{зп}}$ – годовая экономия по зарплате,

$\text{З}_{\text{ср}}$ – среднегодовая зарплата.

$$\mathcal{E}_{\text{зп}} = 0,437 \cdot 98,86 = 43,2$$

– условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс.руб. (формула 16);

$$\mathcal{E}_{\text{сн}} = \mathcal{E}_{\text{зп}} \cdot \text{Сот} / 100\% \quad (16)$$

где, $\mathcal{E}_{\text{сн}}$ – годовая экономия по отчислениям на социальные нужды.

$$\mathcal{E}_{\text{сн}} = 43,2 \cdot 26,3 / 100 = 11,36$$

– снижение потерь от брака, связанного с нарушением технологической дисциплины, тыс.руб. (формула 17);

$$\mathcal{E}_b = \text{С}(\text{Уб}2 - \text{Уб}1) / 100\% \quad (17)$$

где, \mathcal{E}_b – снижение потерь от брака, связанного с нарушением технологической дисциплины,

$\text{Уб}1$ – фактический удельный вес потерь от брака в полной себестоимости,

Уб2 – планируемый удельный вес потерь от брака в полной себестоимости.

$$\mathcal{E}_6 = 48764 \cdot (0 - 2,3)/100 = 1122$$

– условно-годовая экономия по предприятию, тыс.руб. (формула 18).

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{\text{зп}} + \mathcal{E}_{\text{сн}} + \mathcal{E}_6 \quad (18)$$

где, $\mathcal{E}_{\text{год}}$ – годовая экономия по предприятию,

$\mathcal{E}_{\text{зп}}$ – годовая экономия по зарплате,

$\mathcal{E}_{\text{сн}}$ – годовая экономия по отчислениям на социальные нужды.

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = 43,2 \cdot 11,36 + 1122 = 1177$$

Внедрение мероприятия позволит сократить численность персонала на 0,437 человека в год и повысить производительность труда на 2,35%. Ожидаемая годовая экономия составит 1177 тыс. руб.

3.3 Мероприятие, направленное на привлечение сезонных рабочих

Специфика деятельности ООО «Московские окна» отражает сезонность в работе предприятия. Всплеск заказов на установку окон приходится на май-сентябрь, однако предприятие, в силу нехватки рабочих кадров вынуждено отказываться от ряда заказов. В связи с этим предлагается привлечение временных рабочих – 9 рабочих - на период с мая по сентябрь. Для недопущения брака предлагается комплектовать бригады для выполнения заказов и установке оконных конструкций с учетом того, что состав бригады будет смешанным, то есть включать в себя как постоянных, так и временных рабочих. На рисунке 4 представлено дерево целей проекта (таблица 29).



Рисунок 4 - Дерево целей проекта

Дерево работ рассматриваемого проекта представлено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Дерево работ проекта

Таблица 29 - Содержание этапов процесса привлечения и использования временных работников

Содержание	Работы	Источники информации	Ответственный
Маркетинговый анализ рынка светопрозрачных конструкций и предварительная оценка целесообразности привлечения временных рабочих	Анализ спроса на рынке окон	Статистическая информация по городу. Эмпирическая информация, полученная путем анкетных и устных опросов	Директор
Принятие решения о привлечении временных рабочих	Разработка задания по этапам реализации проекта	Информация, полученная по этапу 1	Директор
Обращение в кадровое агентство	Оценка претендентов на место	Информация кадрового агентства. Интервью. Результаты оценки работника	Директор
Найм на временную работу	Оформление гражданско-трудовых договоров	Договор	Директор
Инструктаж временных работников	Инструктирование временных работников по технологическому процессу, правилам техники безопасности, правилам внутреннего распорядка	Технологические карты, инструкции по техники безопасности, правила внутреннего распорядка	Начальник производства
Формирование бригад	Формирование бригад, закрепление кураторов	-	Начальник производства, бригадиры
Функционирование	Выполнение работ по заказам	Заказы	Начальник производства, бригадиры, кураторы

Показатели производства в мае – августе 2023 г. характеризуются следующими данными:

май – 6502 тыс.руб.;

июнь – 8856 тыс.руб.

июль – 8156 тыс.руб.

август – 7646 тыс.руб.

сентябрь – 6370 тыс.руб.

Итого – 37530 тыс.руб.

Привлечение дополнительных рабочих в количестве 9 человек позволит увеличить объем производства на 30 %, то есть на 11259 тыс.руб. ($36530 * 30\%$).

Исходя из рентабельности продаж в 12,9 %, планируем увеличение прибыли предприятия на 1452 тыс.руб. ($11259 * 12,9\%$).

В целях привлечения персонала целесообразно обратиться в кадровое агентство. После того, как необходимое число рабочих будет принято на постоянную работу необходимо провести инструктаж, а также прикрепить к каждому временному работнику куратора из состава постоянных основных рабочих. Задача куратора - подробно объяснить, что нужно делать, и контролировать работу временного персонала. В таблице 30 представлены сроки реализации проекта.

Таблица 30 - Сроки реализации работ по привлечению и использованию временных работников

Содержание	Сроки
Маркетинговый анализ рынка светопрозрачных конструкций и предварительная оценка целесообразности привлечения временных рабочих	Март
Принятие решения о привлечении временных рабочих	Март
Обращение в кадровое агентство	1 – 5 апреля
Найм на временную работу	20 - 25 апреля
Инструктаж временных работников	25 апреля – 27 апреля
Формирование бригад	28 – 30 апреля
Функционирование	С 1 мая

Расчет эффективности привлечения временных рабочих представлен ниже.

- планируемый объем реализации продукции в плановом году, тыс.руб. (формула 19);

$$O_{\text{пл}} = O_{\text{ф}} + \Delta O \quad (19)$$

где, $O_{\text{пл}}$ – планируемый объем реализации продукции.

$$O_{\text{пл}} = 56051 + 11259 = 67310$$

- планируемая выработка одного работника в плановом году, тыс.руб. (формула 20);

$$V_{\text{пл}} = O_{\text{пл}}/Ч_{\text{отч}} \quad (20)$$

где, $V_{\text{пл}}$ – планируемая выработка

$$V_{\text{пл}} = 67310/29 = 2321$$

- прирост производительности труда за счет внедрения мероприятия, % (формула 21);

$$\Delta \text{ПР} = (V_{\text{пл}} - V)/V \cdot 100 \quad (21)$$

где, ПР – производительность труда,

V – среднегодовая производительность труда.

$$\Delta \text{ПР} = (2321 - 1933) \cdot 100/1933 = 20,07$$

- условная экономия численности от внедрения мероприятия, чел. (формула 22);

$$\text{Э}_ч = \Delta \text{ПТ} \cdot Ч_{\text{отч}}/(\Delta \text{ПТ} + 100) \quad (22)$$

где, $\text{Э}_ч$ – экономия численности.

$$\text{Э}_ч = 20,07 \cdot 29/(20,07 + 100) = 4,85$$

- условно-годовая экономия по зарплате за счет внедрения мероприятия, тыс. руб. (формула 23);

$$\mathcal{E}_{зп} = \mathcal{E}_ч \cdot \mathcal{Z}_{ср} \quad (23)$$

где, $\mathcal{E}_{зп}$ – экономия по зарплате,

$\mathcal{Z}_{ср}$ – среднегодовая зарплата.

$$\mathcal{E}_{зп} = 4,85 \cdot 98,10 = 475,79$$

- условно-годовая экономия по отчислениям на социальные нужды, тыс. руб. (формула 24);

$$\mathcal{E}_{сн} = \mathcal{E}_{зп} \cdot Y_{от}/100 \quad (24)$$

где, $\mathcal{E}_{сн}$ – экономия по отчислениям на социальные нужды,

$\mathcal{E}_{зп}$ – экономия по зарплате.

$$\mathcal{E}_{сн} = 475,79 \cdot 26,3/100 = 125,13$$

- условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб. (формула 25);

$$\mathcal{E}_{уг} = \mathcal{E}_{зп} + \mathcal{E}_{сн} - \mathcal{Z} \quad (25)$$

где, \mathcal{Z} – дополнительные затраты на оплату труда и социальное страхование персонала.

$$\mathcal{E}_{уг} = 475,79 + 125,13 - 294,3 = 306,62$$

- срок окупаемости, год (формула 26).

$$T = \mathcal{Z}/\mathcal{E}_{уг} \quad (26)$$

где, T – срок окупаемости,

З – дополнительные затраты на оплату труда и социальное страхование персонала.

$$T = 294,3/306,62 = 0,96$$

В результате расчета эффективности привлечения временных рабочих выявлено, что производительность труда возрастет на 20,07 %, условно-годовая экономия от внедрения мероприятия составит 306,62 тыс. руб.

3.4 Сводный расчет экономической эффективности проектных мероприятий

Показатели эффективности проектных мероприятий представлены в таблице 31.

Таблица 31 - Таблица показателей экономической эффективности проектных мероприятий

Проблема	Мероприятие	Условное высвобождение численности, чел.	Прирост производительности труда, %	Условно-годовая экономия тыс.руб.	Годовой экономический эффект, тыс.руб.	Ответственный
Предприятие испытывает дефицит квалифицированных рабочих кадров	Поиск, привлечение, найм персонала посредством участия в Днях открытых дверей колледжей, Ярмарках вакансий	0,14	2,88	14,48	14,48	Начальник производства
Неудовлетворенность работников организацией оплаты труда и размером заработной платы; текучесть кадров	Разработка новой системы оплаты труда и премирования работников	0,437	2,35	1177,00	1177,00	Главный бухгалтер

Продолжение таблицы 31

Проблема	Мероприятие	Условное высвобождение численности, чел.	Прирост производительности труда, %	Условно-годовая экономия тыс.руб.	Годовой экономический эффект, тыс.руб.	Ответственный
Сезонность производства	Привлечение временных работников в период с мая по август	4,85	20,07	306,62	306,62	Директор
Итого		5,427	25,3	1498,1	1498,1	-

В результате расчета эффективности внедрение предложенных мер по оптимизации поиска привлечения и найма персонала в ООО «Московские окна» увеличит производительность труда на 25,3%, что принесёт экономию в 1498,10 тыс. руб.

Заключение

В бакалаврской работе проведено исследование процесса привлечения и набора кадров в ООО «Московские окна», которое позволило определить ряд проблем предприятия в этой области:

- во-первых, для ООО «Московские окна» актуальна проблема привлечения основных рабочих со специальным образованием: по данным 2023 г. 45,45 % основных рабочих не имеют специального образования. Предприятие испытывает дефицит квалифицированных рабочих кадров;
- во-вторых, в ООО «Московские окна» наблюдается высокая текучесть кадров (по основным рабочим 25 % в 2023 г.). Главная причина текучести – неудовлетворенность работников организацией оплаты труда и размером заработной платы;
- в-третьих, специфика деятельности ООО «Московские окна» обуславливает сезонность производства. В результате в отдельные месяцы года (декабрь, январь, февраль) отмечаются простои персонала, в другие, напротив, - перезагрузка.

Выявленные проблемы позволили разработать проект мероприятий, направленных на их решение.

В целях решения проблемы недостатка на предприятии квалифицированных рабочих кадров предложено:

- участие в Днях открытых дверей в колледже, готовящем специалистов по специальности «Слесарь-универсал»;
- участие в ярмарке вакансий, ежегодно проводимой в Москве.

В планах ООО «Московские окна» - привлечение пяти слесарей-универсалов со средним техническим образованием, что увеличит число таких специалистов на 45,45% (на 5 человек). Высокая текучесть кадров среди основных рабочих (25% в 2023 году) обусловлена, по результатам

исследования, низким уровнем заработной платы и неудовлетворительной системы оплаты труда.

Проведенное исследование позволяет с большой долей вероятности утверждать, что вопрос совершенствования оплаты труда является в ООО «Московские окна» на настоящий момент одним из самых актуальных и от его решения во многом зависит успех предприятия.

В бакалаврской работе разработана система тарифных разрядов для ООО «Московские окна», основанная на классификации рабочих мест и должностей по их ценности для предприятия. Классификация учитывала уровень ответственности, важность функций, вклад в достижение целей компании, требуемую квалификацию и напряженность труда. Для ранжирования использовалась балльная система, результатом которой стала 8-ми разрядная тарифная сетка, включающая 7 категорий должностей с 3-4 тарифными ступенями в каждой, позволяющими профессиональный рост внутри должности.

Система тарифных разрядов использует разрядные коэффициенты для расчёта базового оклада – гарантированной части заработной платы за выполнение должностных обязанностей. В качестве базового оклада взят минимальный оклад слесаря-универсала, которому присвоен 3-й разряд с коэффициентом 1. Коэффициенты остальных разрядов устанавливаются относительно базового – выше для разрядов выше 3-го и ниже для разрядов ниже 3-го.

Предлагается ввести понятие «минимального базового оклада» (МБО) для ООО «Московские окна», аналог МРОТ, для расчёта базовых окладов сотрудников путём умножения МБО на индивидуальные разрядные коэффициенты.

Для гибкости системы предлагается использовать процентные надбавки к базовому окладу за совместительство, руководство, эффективность и т.п., как постоянные, так и временные. Таким образом, гарантируется стабильная

часть заработной платы, а система премирования стимулирует сотрудников к большей эффективности.

Система планирования предполагает:

- для директора и начальника производства – 15% оклада за увеличение объёмов производства и 15% за снижение себестоимости;
- для главного бухгалтера – 40% за снижение задолженности;
- для приёмщиков заказов – 40% за увеличение объёмов заказов;
- для инженеров-технологов, бригадиров и основных рабочих – 20% за выполнение/перевыполнение плана и 20% за качество продукции;
- для вспомогательных рабочих водителей и грузчиков – 30% за соблюдение дисциплины и выполнение обязанностей.

Специфика деятельности ООО «Московские окна» обуславливает сезонность в работе предприятия. Всплеск заказов на установку окон приходится на май-сентябрь, однако предприятие, в силу нехватки рабочих кадров вынуждено отказываться от ряда заказов. В связи с этим в бакалаврской работе предложено привлечение временных рабочих – 9 рабочих - на период с мая по сентябрь. Для недопущения брака предлагается комплектовать бригады для выполнения заказов и установке оконных конструкций с учетом того, что состав бригады будет смешанным, то есть включать в себя как постоянных, так и временных рабочих.

В целях привлечения персонала целесообразно обратиться в кадровое агентство. После того, как необходимое число рабочих будет принято на постоянную работу необходимо провести инструктаж, а также прикрепить к каждому временному работнику куратора из состава постоянных основных рабочих. Задача куратора - подробно объяснить, что нужно делать, и контролировать работу временного персонала.

Оптимизация найма персонала в ООО «Московские окна» благодаря предлагаемым мерам повысит производительность труда на 25,3% и обеспечит годовую экономию в 1498,10 тыс. руб.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. – М.: Инфра–М, 2023.
2. Андреев Г.М. Социальная психология.- М: БЕК, 2022.
3. Аудит и контроллинг персонала/ Ю.Г.Одегов, Т.В.Никонова. – М.: Экзамен, 2022.
4. Бобындин В.И. Новый менеджмент.- М.: Гардарики, 2022.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента.- М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада. Лтд», 2021.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.- М.: Фирма «Гардарики», 2022.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Гардарики, 2023.
8. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2023.
9. Гармаш А.А., Захаров В.М. Организационный и кадровый аудит. – М.: Экзамен, 2022.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда.- М.: Норма, 2021.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2021.
12. Гуревич К.М. Что такое психологическая диагностика. – М., 2023.
13. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 2024.
14. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. - М.: Академия, 2021.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - Н.Новгород: НИМБ, 2022.
16. Журавлев А., Павлова Е., Шлычков А., Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала, // Консультант директора. – 2021. - №22. – С. 21.

17. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М., 2022.
18. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник.- М., 2022.
19. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – М., 2024.
20. Комментарий к Трудовому кодексу российской Федерации / отв. ред. докт. юр. наук, профессор Ю.П.Орловский. – М.: Юридическая фирма «КОНТРАКТ», «ИНФРА-М», 2021.
21. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность.// Управление персоналом. – 2021. - №12 –С. 39-42.
22. Крылова А.А., Маничева С.А. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии.- СПб.: Питер, 2023.
23. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. // Управление персоналом. – 2022 -№11.
24. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2023.
25. Мансветов А. Собственный выбор лучше// Менеджер. – 2023. - №47. – С. 25.
26. Миронов В.И. Трудовые правоотношения и правоотношения, производные от трудовых // Трудовое право. - 2023. - № 4. – С. 15.
27. Никонова Т.В., Сухарев С.А. / Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. Управленческий и кадровый аудит, М.: Экзамен, 2023.
28. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Издательство «Экзамен», 2022.
29. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. - М.: Издательство «Экзамен», 2022.
30. Омельченко И.Б. Нетрадиционный метод нормирования численности управленческого персонала// Кадровый менеджмент. – 2023. - № 4.

31. Правин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия.- М.: Издательство «Дело», 2023.
32. Радько С. Г., Афанасьева А. И. Совершенствование кадровой службы на предприятии // Справочник кадровика. - 2022. - № 2. - С. 95-102
33. Социально-психологическая реабилитация хронических безработных. Методическое пособие// Е.В. Слабина, Д.А. Береговая, Е.А. Алонова, Е.Л. Наумова. – Саратов: Изд-во Поволж. межрегион. учебн. центра, 2023.
34. Строгович Ю.Н. Работа по совместительству// Кадровый менеджмент. – 2021. - № 5.
35. Сурков С.А. Определение численности персонала и построение оптимальной структуры предприятия// Кадровый менеджмент. – 2021. - № 2.
36. Трудовое право: Курс лекций / Толкунова В.Н.. - М.; ООО "ТК Велби", 2022.
37. Трудовое право России / под редакцией Р.З. Лившица, Ю.Т. Орловского.- М., 2021.
38. Трудовое право / под редакцией О.В. Смирнова. - М., 2022.
39. Труханович Л.В. Тонкости организации испытания при приеме на работу// Кадровый менеджмент. – 2021. - № 7.
40. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2024.
41. Управление персоналом / Плешин Ю.И. – М.: Ось-89, 2023.
42. Урбанович А.А. Психология управления. – Мн.:Харвест, 2021.
43. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. – М., 2023.
44. Чумарин И.Г. Заключительные этапы и процедуры отбора персонала// Кадры предприятия. – 2021. - № 7.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие.– М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2023.

46. Шеломов Б. А. Испытание при приеме на работу // Справочник кадровика. - 2021. - № 2. - С. 65-68.

Приложение А

Производственная структура ООО «Московские окна»

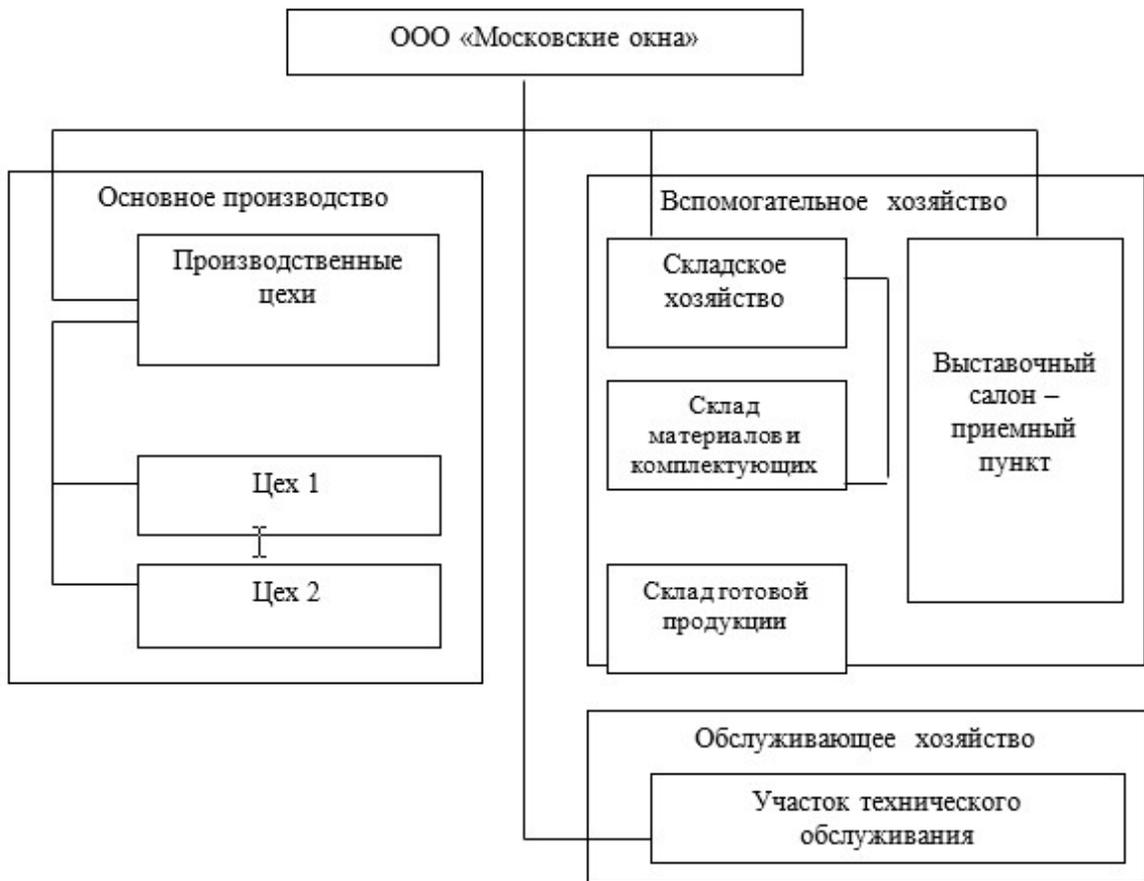


Рисунок А.1 - Производственная структура ООО «Московские окна»

Приложение Б

Структура управления предприятия

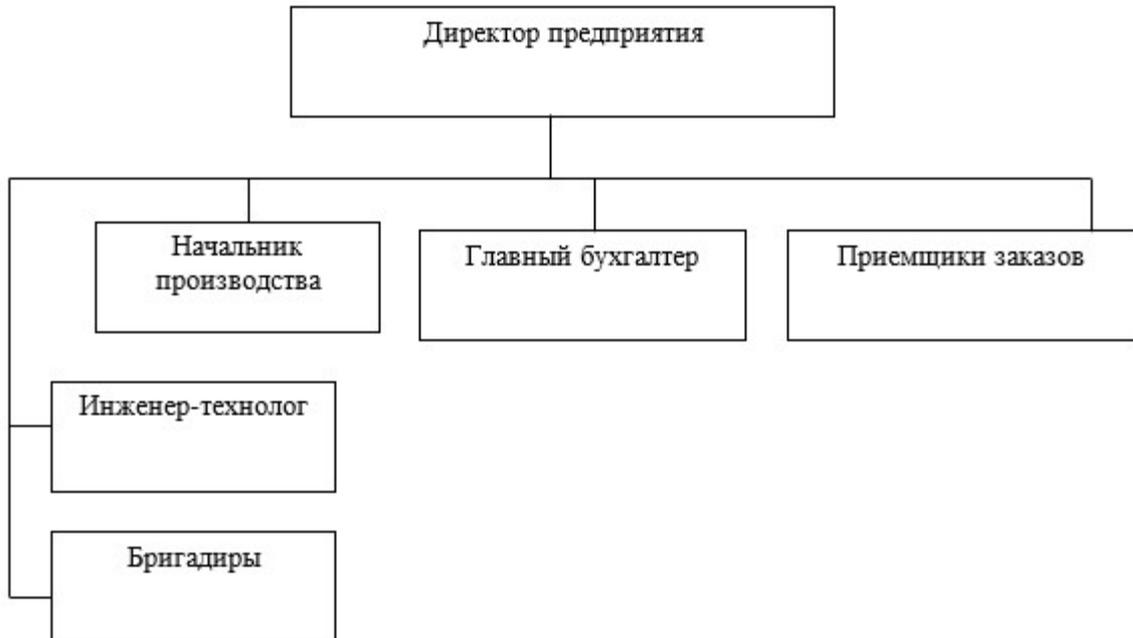


Рисунок Б.1 - Структура управления предприятия

Приложение В

Анкета

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Загрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка	-	-	-	-	-
Режим работы	-	-	-	-	-
Разнообразие работы	-	-	-	-	-
Необходимость решения новых проблем	-	-	-	-	-
Самостоятельность в работе	-	-	-	-	-
Соответствие работы личным способностям	-	-	-	-	-
Возможность должностного продвижения	-	-	-	-	-

Рисунок В.1 - Анкета

Продолжение приложения В

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
Санитарно-гигиенические условия	-	-	-	-	-
Уровень организации труда	-	-	-	-	-
Отношения с коллегами	-	-	-	-	-
Отношения с непосредственным руководителем	-	-	-	-	-
Уровень технической оснащённости	-	-	-	-	-
Возможности решения жилищно-бытовых проблем	-	-	-	-	-

2. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой удовлетворен полностью
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- что еще (напишите).

Рисунок В.2 - Анкета

Продолжение приложения В

4. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

-	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
Материальное стимулирование	-	-	-	-	-	-	-
Моральное стимулирование	-	-	-	-	-	-	-
Меры административного воздействия	-	-	-	-	-	-	-
Трудовой настрой коллектива	-	-	-	-	-	-	-
Экономические нововведения в компании	-	-	-	-	-	-	-
Общая социально-экономическая ситуация в стране	-	-	-	-	-	-	-
Боязнь потерять работу	-	-	-	-	-	-	-
Элементы состязательности	-	-	-	-	-	-	-

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Рисунок В.3 - Анкета

Продолжение приложения В

7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	
5. Сложность работы	
6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
14. Участие в управлении компанией	

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности _____

Рисунок В.4 - Анкета

Продолжение приложения В

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

11. Ваша должность _____

12. Пол (подчеркните):

- мужской
- женский

13. Возраст (подчеркните):

- 20 - 30 лет;
- 31 - 40 лет;
- 41 - 50 лет;
- 51 - 60 лет.

14. Образование (подчеркните):

- Среднее специальное;
- Незаконченное высшее;
- Высшее.

15. Стаж работы:

 общий _____

 по специальности _____

16. Ваша среднемесячная заработная плата (за последние 2 месяца) _____

17. Размер премии, надбавок, полученных Вами:

 в прошлом году _____

 в текущем году _____

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе.

Рисунок В.5 - Анкета

Приложение Г

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Таблица Г.1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников
привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	
появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве)	ограниченные возможности для выбора кадров
низкие затраты на привлечение кадров	возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя
претендентов на должность хорошо знают в организации	появление панибратства при решении деловых вопросов, так как еще вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами
претендент на должность знает данную организацию	нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации
сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования к оплате труда, существующие на рынке труда в данный момент)	снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, по причине того, что автоматически преемником становится заместитель руководителя
быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без освобождения занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации	преемником становится заместитель руководителя
	количественно перевод на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах
«прозрачность» кадровой политики	удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией	
возможность целенаправленного повышения квалификации персонала	
появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров	
рост производительности труда (если переход на новую должность совпадает с желанием претендента)	
решается проблема занятости собственных кадров	
повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАДРОВ	
более широкие возможности выбора появление новых импульсов для развития организации новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах	более высокие затраты на привлечение кадров высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров ухудшается социально-психологический климат в организации высокая степень риска при прохождении испытательного срока плохое знание организации длительный период адаптации блокирование возможностей служебного роста для работников организации

Приложение Д

Ключевые факторы оценки и значимость каждого фактора при оценке рабочего места (должности) ООО «Московские окна»

Таблица Д.1 - Ключевые факторы оценки и значимость каждого фактора при оценке рабочего места (должности) ООО «Московские окна»

Фактор оценки	Субфакторы оценки	Максимальные баллы	Всего
Требуемая квалификация	Образование	50	200
	Опыт работы	150	
Сложность работы	Умственные усилия	100	150
	Физические усилия	50	
Инициативность и самостоятельность	-	150	150
Ответственность	Ответственность за работу подчиненных	100	500
	Ответственность за контакты с покупателями и сторонними организациями	100	
	Материальная ответственность	200	
	Ответственность за здоровье и жизнь других людей	100	
Максимальная ответственность			1000