

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ЗОЛОТАРЕВА ЛИДИЯ ВЛАДИМИРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В  
ООО «ЦЕХ МЕТАЛЛОКОНСТРУКЦИЙ»

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

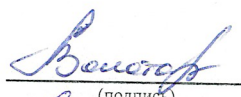
Финансовый менеджмент

Обучающийся

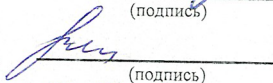
Руководитель

Нормоконтролер

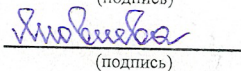
доцент, к.э.н., доцент  
(должность, ученая степень, ученое звание)

  
(подпись)

Л.В. Золотарева  
(инициалы, фамилия)

  
(подпись)

Е.В. Мельникова  
(инициалы, фамилия)

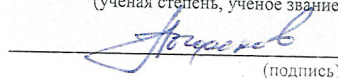
  
(подпись)

Е.А. Яковлева  
(инициалы, фамилия)

Допускается к защите

Зав. кафедрой менеджмента

к.э.н., доцент, И.З. Погорелов  
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)

  
(подпись)

«20» 02 2023г.

Красноярск 2023

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу

Студенту(ке) Золотаревой Лидии Владимировне группы у229-м  
(Ф.И.О. полностью)

1. Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование системы  
набора персонала в ООО «Цех металлоконструкций»

(полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «02» декабря 2022 г. № 155/2-у на  
основании решения заседания выпускающей кафедры Менеджмента

(полное наименование кафедры)

Протокол от «02» ноября 2022 г., № 03

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «10» февраля 2023 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение; 1. Набор персонала: понятие, теоретические основы, методы;

2. Анализ деятельности, системы управления персоналом и процесса набора

персонала в ООО «ЦМК»; 3. Обоснование рекомендаций по

совершенствованию системы набора персонала в ООО «ЦМК»; Заключение;

Список используемых источников; Приложение.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы  
Нормоконтролер Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 01.12.2022 г. по 20.12.2022 г.

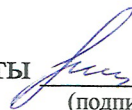
2 глава с 01.12.2022 г. по 14.01.2023 г.

3 глава, заключение, оформление с 01.12.2022 г. по 10.02.2023 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 10.02.2023 г. по 20.02.2023 г.

Дата выдачи задания «30» ноября 2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы



(подпись)

Е.В. Мельников  
(инициалы, фамилия)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 85 с., таблиц 17, формул 4, источников 37, иллюстраций 6, приложение 1.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** НАБОР ПЕРСОНАЛА, ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРИБЫЛЬ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ НАБОРА ПЕРСОНАЛА, РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ, ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ.

Цель выпускной квалификационной работы разработка мероприятий по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «ЦМК».

Метод исследования – метод сравнения, обобщения, анализа, табличный метод.

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «ЦМК» позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе набора и снижение потерь, связанных с перерывами в работе и адаптацией новых сотрудников.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 НАБОР ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ, ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, МЕТОДЫ.....	7
1.1 Место набора персонала в системе управления персоналом.....	7
1.2 Система набора персонала организации.....	12
1.3 Процесс набора персонала в организации, его характеристика, методы и основные этапы.....	17
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПРОЦЕССА НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦМК».....	27
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ЦМК» .....	27
2.2 Бизнес-анализ деятельности организации.....	43
2.3 Оценка состава и структуры персонала предприятия ООО «ЦМК»..	49
2.4 Исследование существующей системы набора персонала на предприятии.....	54
3 ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦМК».....	60
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы набора персонала на предприятии.....	61
3.2 Оценка ожидаемой экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	83



## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности предприятия во многом определяется эффективностью ее персонала.

Можно сказать, что последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: инновации и человеческие ресурсы. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Именно человеческий ресурс или человеческий потенциал стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.

Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются набор, отбор и найм персонала. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью обобщения, систематизации, закрепления и углубления теоретических знаний, полученных мной в течение обучения в «Сибирском институте бизнеса управления и психологии» в г. Красноярске, и применения их в практической деятельности применительно к специальности и профилю будущей профессии.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа кадровой ситуации и разработка мероприятий по совершенствованию процесса набора персонала в организации.

Объектом исследования является ООО «Цех металлоконструкций».

Предметом исследования являются данные кадровой отчетности за три отчетных года, на основе которой и будет строиться анализ структуры персонала предприятия.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить общую характеристику организации;
- провести бизнес – анализ предприятия;
- собрать и проанализировать трудовые показатели в динамике;
- собрать информацию, характеризующую систему управления, в том числе набора персонала;
- рассмотреть методы набора персонала изучаемого объекта;
- проанализировать структуру персонала в ООО «ЦМК».

В ходе работы были использованы следующие методы: методы сравнения, обобщения, анализа, табличный метод.

Практическая значимость проделанной работы определяется тем, что за время прохождения производственной и преддипломной практики была собрана информация и материал, характеризующий организационные и экономические параметры деятельности в ООО «ЦМК». Ко всему прочему изучена информация, характеризующая основные направления набора персонала предприятия. Получен опыт использования таких методов работы, как метод отбора, подбора и набора персонала, непосредственно по профилю будущей профессии. Приобретен опыт работы с бизнес - анализом деятельности предприятия, трудовых показателей и анализа структуры персонала.

# 1 НАБОР ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ, ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, МЕТОДЫ

## 1.1 Место набора персонала в системе управления персоналом

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом. Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, в правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и другие.

Главная цель управления персоналом (конечный желаемый результат) – обеспечить соответствие количественных и качественных характеристик персонала целям организации.

Выделяют несколько целей организации:

- экономическая – рост прибыли;
- производственно-количественная – эффективное производство и реализация;
- научно-техническая – внедрение достижений НТП, рост производительности;
- социальная – удовлетворение социальных потребностей.

Задачи управления персоналом – это определенные виды работы, которые должны быть выполнены для достижения главной цели:

- обеспечить организацию высококачественными кадрами;
- обеспечить непрерывное обучение, повышение квалификации персонала, эффективное использование трудового потенциала;
- согласовать производственные и социальные задачи.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на людей для достижения поставленных целей и решения задач.

Функции управления персоналом – это отдельные виды управленческой

деятельности, направленной на решение задач и достижение поставленных целей.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, оформляемых трудовым договором;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте;
- целевая направленность деятельности персонала, то есть создание условий работнику для достижения целей предприятия.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Как считают авторы учебника Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П., управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование интеллектуальных и физических способностей работников при выполнении трудовых функций для достижения целей организации [26].

В литературе нет единого подхода к определению системы управления персоналом. Необходимо отметить три основных подхода: функциональный,

процессный и системный.

Функциональный подход к системе управления персоналом представлен в Приказе Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118 «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)»: понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта – функциональный и организационный. В функциональном отношении под элементами системы управления персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы [31]:

- определение общей стратегии (управления, стиля управления);
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

Как считает Масалова Ю. А.: «Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление



поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала» [27].

Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией. Этот вариант является наиболее типичным для развитых организаций. Подсистема управления персоналом является равнозначной подсистемой в ряду остальных подсистем управления.

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

Процессный подход к системе управления персоналом представлен в работе Масаловой Ю. А. Автор считает, что система управления персоналом - это комплекс разработанных, внедренных и используемых в компании технологий, определяющих все основные HR-процессы (наем, обучение и развитие, адаптацию, вознаграждение, процедуры принятия кадровых решений и прочие) [27].

Однако основополагающей сутью современной концепции управления человеческими ресурсами является признание системного подхода к управлению персоналом предприятия на основе экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Под набором персонала Маслова В. М. понимает систему мер, применяемых организацией с целью привлечения работников, обладающих знаниями, навыками и взглядами, которые требуются для решения поставленных ею задач, а также совокупность последующих действий по выявлению из их числа лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [28].

Таким образом, система управления персоналом - это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняют функции управления персоналом. Система

набора персонала является структурным элементом всей системы управления персоналом и целью набора кадров в рамках системы управления персоналом является поиск и отбор работников, которые не только обладают необходимой профессиональной квалификацией, но и придерживаются ценностей и норм организации [14].

Реализовать кадровые потребности организации призваны системы набора персонала, однако, как считает Духновский С. В., современный понятийный аппарат кадровой политики в России содержит множество интегральных понятий, которые используются в других науках, таких как социология, психология, экономика, право и другие [29].

В «Менеджменте», И. Н. Шапкина, дано следующее определение: Набор персонала - один из подпроцессов специальной функции управления - управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и так далее, определяется политикой фирмы по отношению к персоналу (или выращивание своих кадров, или привлечение молодых специалистов, или переманивание профессионалов из конкурирующих фирм и другие) [13].

Набор кадров - комплексное мероприятие, применяемое с целью привлечения сотрудников, обладающих профессиональными знаниями, умениями, навыками, которые требуются для решения поставленных задач, а также как совокупность последующих действий по выявлению из числа лиц, наилучшим образом подходящих для целей организации.

По мнению Духновского С. В. существует необходимость формирования единой целостной системы набора кадров с использованием современных методик анализа, прогнозирования и планирования кадровой ситуации, с учетом оперативной обстановки, складывающейся в области трудовых ресурсов при обеспечении единой нормативно-правовой базы (политика регулирования численности персонала), базирующейся на точных определениях ключевых понятий [29].

Кроме того, в рамках определения ключевых понятий, необходимо

выяснить отличия в понятиях «система набора» и «процесс набора».

В отечественной управленческой литературе во многих случаях, когда говорят об управлении, обычно имеют в виду две стороны этого понятия - управление как структура (статика управления) и управление как процесс (динамика управления) [12].

Если система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое, то процессный подход к управлению персоналом позволяет интегрировать все виды управленческой деятельности в единую логически взаимосвязанную цепочку и состоит из последовательных этапов.

В общем виде процесс управления персоналом, как и во всех сферах управленческой деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование – контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов – коррекция прогнозов и планов.

Не составляет исключения и сфера формирования трудовых ресурсов организации. Одним из наиболее важных секторов формирования трудовых ресурсов является процесс набора персонала. И как любой процесс, проистекающий в компании, он требует эффективного управления. А каждый из этапов процесса персонала решает свои определенные задачи.

## 1.2 Система набора персонала организации

Для того чтобы система набора персонала функционально обеспечивала реализацию стратегии организации ее нужно принимать во внимание уже на этапе разработки стратегических планов развития компании. Стратегия набора персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации.

Цель системы набора персонала – выбор должностного лица,

профессиональные и личностные качества, которого максимально соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом [26].

Задачи системы могут быть различными и меняться в зависимости от внешних и внутренних факторов, характерных для конкретной ситуации.

Основные задачи системы набора персонала организации:

- планирование и обеспечение требуемого уровня укомплектованности организации;
- обеспечение замещения основных должностей и рационального использования персонала, отвечающего требованиям руководящих документов;
- снижение субъективизма при назначении персонала;
- обеспечение органов управления организации методическим аппаратом, обеспечивающим, качественное и системное изучение, отбор персонала;
- определение критериев и принципов набора персонала в организацию;
- систематизация и формализация документационного оборота по набору персонала организации.

Политика регулирования численности персонала направлена на выбор приоритетного для конкретной организации части рынка трудовых ресурсов, методов привлечения кандидатов на трудоустройство, подхода к организации отбора кандидатов, а также определения приоритетного подхода к сокращению персонала.

Кадровое планирование состоит в осуществлении прогноза относительно потребности организации в новых сотрудниках и приемлемых источников ее удовлетворения, исходя из стратегических целей организации и сложившейся ситуации.

Как считает Маслова В. М., в процессе кадрового планирования необходимо учитывать не только количественную потребность в кадрах, выявляемую на основе анализа производственных и финансовых факторов, а также проектирования текучести кадров, но и качественную, т.е. потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня

профессиональной и социальной квалификации, являющихся носителями определенных ценностей и норм [28].

По мнению Масаловой Ю.А., основной целью стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества [27].

В этой связи стратегическое планирование потребности в персонале базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

На основе выработанной стратегии определяются источники набора кадров и методы привлечения кандидатов.

По мнению Масловой В. М., стратегия набора кадров должна формироваться не только, исходя из общей организационной стратегии и целей организации, но и из задач управления организационной культурой [28].

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть, как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.



Для обеспечения производственного процесса организации персоналом, необходимого количества и качество. В целях эффективной работы кадровой службы, как в долгосрочном (развитие персонала), так и в краткосрочном (комплектование персонала) аспектах используются следующие виды планирования потребности в человеческих ресурсах: проектное, текущее, перспективное.

Отбор персонала как элемент системы подбора включает в себя формирование критериев оценки кандидатов и методы отбора.

Критерий представляет собой конкретный признак, присутствие и степень развития которого у рассматриваемого объекта – кандидата на вакансию – является залогом эффективности его будущей работы и служит основанием принятия решения о найме. Обязательными требованиями к критериям отбора считаются ликвидность, полнота, надёжность, необходимость и достаточность [15].

Под методом отбора понимается совокупность приёмов, процедур и операций по сбору и анализу информации о кандидате на вакансию, позволяющая оценить его пригодность на основе выработанных критериев и принять решение о найме.

Формирование критериев подбора кандидатов осуществляется на основе анализа рабочего места – специальной процедуры, позволяющей выявить характер соответствующих обязанностей, а также умений, навыков и качеств, необходимых работнику для их исполнения; результаты анализа фиксируются в форме должностных инструкций, квалификационных карт, карт компетенций и профессиограмм. Другим, не менее важным источником критериев пригодности претендента служат требования организационной культуры. Критерием отбора в таком случае будет являться соответствие ценностей кандидата в данных вопросах профилю поддерживаемой организационной культуры [15].

В настоящее время в практике менеджмента используются как традиционные селективные методы (анкетирование, интервью, анализ

документов и тестирование всех видов), так и специализированные методики, позволяющие выявить ценностно-нормативные ориентации претендента и сопоставить их с требованиями организационной культуры.

Наилучший результат достигается, как правило, в том случае, когда методы набора представляют собой комплексную систему. Один из наиболее эффективных способов – это тестирование кандидатов в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Найм – совокупность процедур, включающих прием и адаптацию персонала, т.е. введение в должность. Кроме того, этот элемент включает такие понятия как контрактная система, система «пожизненного найма» [27].

Процесс набора зависит от факторов внешней и внутренней среды, они определяют: интенсивность, скорость, направления набора.

К факторам внешней среды относят такие показатели, как:

- законодательные ограничения. Государством устанавливаются минимальные требования к работодателю, которых он должен придерживаться в ходе привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по половому, расовому, национальному, религиозному признакам; установление квоты рабочих мест для людей с ограниченными способностями, молодежи);

- ситуация на рынке рабочей силы. Количество привлеченных в организацию лиц зависит от: количества и состава рабочей силы необходимой квалификации;

- месторасположение организации, от региона зависит количество желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы.

К факторам внутренней среды относятся:

- кадровая политика организации - принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (пожизненный найм);

- образ организации, ее имидж, насколько она считается привлекательной как место работы.

Широко применяется такое понятие, как альтернатива найму, то есть выполнение работ без пополнения штатного состава организации:

- лизинг персонала, то есть привлечение сотрудников специализированных компаний для выполнения требуемой организации работы на неопределенное количество времени;
- сверхурочную работу;
- совмещение профессий;
- структурную реорганизацию или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специальных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

### 1.3 Процесс набора персонала в организации, его характеристика и основные этапы

Одним из наиболее важных секторов формирования трудовых ресурсов является набор персонала. И как любой процесс, проистекающий в компании, он требует эффективного управления и системного подхода.

Набор – исходный этап в процессе работы с персоналом. От качества набора зависит вся последующая деятельность по управлению человеческими ресурсами.

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

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами.

Процесс набора состоит из ряда последовательных этапов:

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

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса набора персонала. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей, плане проведения организационно - технических мероприятий [12].

Основные этапы набора персонала могут быть представлены следующим образом:

1. Определение потребности в персонале, открытие соответствующих вакансий.
2. Анализ представленных соискателями документов.
3. Предварительная беседа (по телефону или при встрече) с целью ознакомления с кандидатом. На этом этапе можно подробнее узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках.
4. Ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты. Обычно в анкету включаются вопросы личного характера (дата и место рождения, адрес проживания, образование и т.д.), относящиеся к прежним местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношения к различным явлениям социальной жизни и др.
5. Собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере
6. Структурированное и формализованное собеседование, может проводиться в устной или письменной форме.

7. Тестирование испытания (психофизиологическое, психологическое, интеллектуальное, профессиональное). В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования (так называемая "батарея тестов"), соответствующая конкретной вакансии. Тестирование может быть индивидуальным или в составе группы, проводиться в один день или в течение нескольких.

8. Проверка рекомендаций. Зачастую от предыдущего руководителя или коллег кандидата можно не только выяснить какую-либо информацию о претенденте, но и получить полезные сведения о том, в чем этот человек силен или какие с ним могут быть проблемы. Однако предыдущий руководитель или кто-либо из бывших коллег кандидата могут быть необъективными в его оценке, особенно в случае, если «не сошелся с ним во взглядах».

9. Анализ результатов.

10. Принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

11. Подготовка проекта трудового договора. В случае положительного решения о приеме на работу сотруднику сообщается список необходимых документов, с ним согласовывается дата обсуждения проекта трудового договора. К этому сроку на основе типового трудового договора составляется проект с учетом всех особенностей конкретной должности, который получает одобрение руководителя подразделения.

12. Заключение трудового договора и оформление необходимых документов.

Специалисту, управляющему набором кандидата на определенную должность необходимо четко представлять суть рабочего процесса, обязанности работника, степень ответственности, условия работы, а также цели и задачи, которые ставятся перед этой должностью. Для этого проводится анализ рабочего места. Технологии сбора и анализа информации о рабочем месте самые разнообразные, однако, по окончании данного процесса



необходимо получить информацию о:

1. Поле деятельности специалиста, его целях и задачах, и степени ответственности.
2. Сути и характере рабочего процесса.
3. Перечень производственных операций и времени на их осуществление специалистом.
4. Условия организации данного рабочего места.
5. Квалификационных и личностных требований, предъявляемых к специалисту.

На практике для анализа рабочего места, как правило, используют следующие методы (методы расположены по частоте использования):

1. Документальные – должностные инструкции, анкеты, положения о структурных подразделениях и др.
2. Интервью с линейными менеджерами, специалистами, занимающими аналогичные должности и др. категориями сотрудников.
3. Наблюдения, осуществляемые специалистом по подбору персонала. Результатом проведения работ по данному этапу является перечень
4. Психологических, квалификационных и организационных требований к данному специалисту.

Существует множество источников привлечения персонала. Поэтому на данном этапе специалист по набору персонала подходит к вопросу анализа и оценки источников привлечения. Анализ и оценка проводится исходя из ряда нижеизложенных критериев:

1. Стратегические и оперативные цели организации по формированию трудовых ресурсов организации.
2. Экономическая оценка источников. Готовится ряд альтернативных комбинаций из источников набора, которые позволяют решить задачи набора
3. персонала с одинаковым уровнем качества. Оценка производится, исходя из критериев затратной части варианта, сроков набора и т. д.
4. Выбор источников привлечения персонала. Основным правилом,

которым стоит руководствоваться при таком выборе является правило минимизации издержек. Таким образом, выбор останавливается на том варианте, который дает максимум эффекта при одинаковых издержках на набор.

5. Планирование источников привлечения персонала. Каждый из источников привлечения персонала имеет особенности действия, как во временном аспекте, так и в организационном. Поэтому важно спланировать их использование. В ходе использования источников привлечения персонала организация начинает получать информацию о потенциальных кандидатах. Система привлечения кандидатов работает результативно при условиях отлаженной процедуры получения, обработки, оценки и принятия решения относительно полученной информации о кандидате.

Немаловажной целью этого этапа является создание резерва кандидатов для удовлетворения будущих потребностей организации в персонале.

Отбор кандидатов. Данный этап описывает самый широкий спектр действий организации по выбору нужного специалиста. Главное, что должен помнить специалист по набору персонала – в ходе подбора происходит своего рода знакомство ряда лиц внешней среды с организацией. При правильной организации этого процесса достигается еще одна цель – знание на рынке труда об уровне данного работодателя [15].

Руководствуясь собственными соображениями о наборе, каждое предприятие использует либо полный набор отборочных методов, либо некоторые из них.

Процесс набора может включать и поиск персонала нужной специальности и квалификации. Поиск персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Можно выделить следующие необходимые условия поиска персонала:

- существование потребности в подборе работников определенного

профиля;

- наличие лиц, из кого можно выбирать;
- участие лица, осуществляющего поиск и профессиональный отбор.

Руководство предприятия определяет основные цели и задачи поиска персонала, например, привлечение сотрудников с высоким уровнем квалификации:

- готовых трудиться на предприятии в течение длительного срока;
- имеющих низкие показатели брака и аварийности;
- умеющих общаться с коллегами, клиентами и т. д.

Для поиска требуемого кандидата менеджер по персоналу (или другой работник отдела кадров) может использовать либо внутренние, либо внешние источники поиска персонала.

Набор кадров из так называемого внутреннего источника, из числа собственных работников позволяет организации продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам, а также еще раз, привлечь внимание персонала к организационным ценностям и нормам, верность которым является условием карьерного роста; он способствует реализации стратегии соответствия. Негативными последствиями набора изнутри может стать ухудшение морально-психологического климата из-за зависти и нездоровой конкуренции среди сотрудников.

Набор из внешнего источника, из претендентов со стороны, особенно эффективен, если предприятие выбрало стратегию «поиск новой крови». Он позволяет привлечь значительное количество высококвалифицированных кандидатов, являющихся носителями разнообразных ценностно-нормативных ориентаций [28].

В рамках внутрифирменного набора, обычно используются такие методы привлечения кандидатов, как: «инвентаризация квалификации» (анализ на компьютере досье персонала), подбор с помощью сотрудников (неформальный поиск кандидатов среди родственников и знакомых работников) и объявления о вакансии в периодических изданиях

предприятия или в его локальной компьютерной сети.

Набор из внешних источников осуществляется с помощью таких методов, как объявления о найме в СМИ, интернет порталы, выезд в институты и другие учебные заведения, поиск через частные и государственные агентства занятости и биржи труда, организация дня открытых дверей, использование услуг профессиональных вербовщиков – «охотников за головами» и некоторых других.

Внутренние источники представляют собой собственные информационные ресурсы компании, позволяющие «выйти» на кандидата (свой банк данных; объявления внутри компании о вакансии; информация от работников компании, через которых можно выйти на их знакомых или родственников, нуждающихся в подобной работе) [28].

К внешним источникам относят любые сторонние информационные ресурсы по кадрам. Чаще всего приходится прибегать и к внутренним, и к внешним источникам поиска (особенно если искать нового сотрудника требуется в оперативных условиях, либо если это «сложная» вакансия, специалисты на которую на рынке труда в дефиците).

Основные способы поиска кандидатов:

- использование собственного банка данных. Как правило, у опытного специалиста по персоналу (кадровика) формируется собственная база данных о кандидатах;
- поиск в кадровой базе данных (на сайтах) Интернета;
- подача объявления о вакансии в СМИ: помещение в газете, журнале, на радио, телевидении;
- обращение в центры занятости. Центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников, занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых работников, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах;
- обращение в рекрутинговые, кадровые агентства;

- распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. Такой способ поиска может быть результативным при подборе на вакансию технических работников низового уровня (грузчиков, уборщиц);

- заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания и время;

- информирование знакомых о вакансиях. Недостаток способа - в ограниченности выбора. Преимущество в том, что о кандидате можно получить сведения и рекомендации неформальным путем, «из первых рук»;

- лизинг персонала;

- участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах;

- учет возможностей карьерного роста собственных работников. Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности.

В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны.

Важнейшим элементом процесса набора кадров, во многом обуславливающим его конечную эффективность и характер управленческого воздействия на организационную культуру, является формирование критериев оценки кандидатов. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики.

Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

С целью повышения достоверности выводов (суждений) используется метод сравнения результатов нескольких альтернативных процедур подбора (например, тестирование, собеседование и получение информации от «третьих» лиц – тех, кто достаточно хорошо знает кандидата). Анкеты, особенно



биографические, являются ценным источником информации о личности кандидата, его профессиональной квалификации, взглядах и убеждениях. Для выявления ценностей, норм и взглядов кандидата также могут эффективно применяться специальные опросники, состоящие из ценностных суждений, относящихся к важнейшим аспектам организационной жизнедеятельности и рабочего поведения.

Поэтому в настоящее время вопросы набора персонала являются первоочередными как для коммерческих организаций, так и для государственных структур. Это связано с тем, что персонал оказывает непосредственное воздействие не только на конечный результат деятельности организации, но также и на ее процесс.

Умение подбирать сотрудников – основа работы менеджера по персоналу. Как показывает практика, несогласованность действий различных подразделений компании, заинтересованных в наборе кадров, приводит к значительному повышению затрат на него и трудностям в интеграции нового сотрудника в бизнес-процессы организации. Особенно это заметно при наборе специалистов на массовые вакансии, с высоким уровнем текучести персонала.

Исследование состояния процесса набора персонала показало, что помимо проблем, связанных с недостаточной разработанностью ключевых понятий в этой области, существуют проблемы, связанные с отсутствием чисто технических навыков набора персонала у руководителей предприятий и менеджеров по персоналу.

Слишком легкое отношение к набору персонала приводит к излишней формализации этого процесса и в итоге к значительным потерям в потенциальной эффективности персонала и, соответственно, конкурентоспособности предприятия.

Основная цель системы и процесса набора персонала – в гармонизации взаимоотношений персонала и предприятия. Посредством разработки системы стандартизированных методов и этапов процесса набора, которую

менеджерам следует взять на вооружение. Таким образом, можно сделать вывод по первой главе.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность организаций является наличие человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные задачи. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются набор, отбор и найм персонала.

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом [28].

Система набора персонала является структурным элементом всей системы управления персоналом и целью набора кадров в рамках системы управления персоналом является поиск и отбор работников, которые не только обладают необходимой профессиональной квалификацией, но и придерживаются ценностей и норм организации. Осуществляя набор, служба персонала, должна исходить из определения оптимальной численности персонала.

Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс найма включает:

- общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
- формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;
- определение основных источников поступления кандидатов;
- выбор методик оценки и отбора кадров;

Для совершенствования процесса набора персонала необходимо иметь четкий структурированный алгоритм выполнения определенной деятельности по набору персонала.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПРОЦЕССА НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦМК»

### 2.1 Общая характеристика предприятия ООО «ЦМК»

Общество с ограниченной ответственностью «Цех металлоконструкций» - это лицензированная производственно-монтажная компания, входящая в холдинг «СИБЗОЛОТО» и специализирующаяся на (виды деятельности по ОКВД) [32]:

- механической обработке металлических изделий;
- мойка автотранспортных средств, полирование и предоставление аналогичных услуг;
- техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и легких грузовых автотранспортных средств;
- техническая помощь на дорогах и транспортирование неисправных автотранспортных средств к месту их ремонта или стоянки;
- техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств;
- производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей;
- производство металлических дверей и окон и прочих металлических изделий, ремонт машин и оборудования.

Полное и сокращенное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Цех металлоконструкций», ООО «ЦМК».

Компания ООО ЦМК, расположена по адресу: Красноярский край, г. Красноярск, ул. 26 Бакинских Комиссаров, д. 1, к. 4, офис 1-03, зарегистрирована 12.09.2019 года. Организации присвоены ИНН 2462066923, ОГРН 1192468031315, КПП 246201001. Основным видом деятельности является обработка металлических изделий механическая, всего зарегистрировано девять видов деятельности по ОКВЭД. Связи с другими

компаниями отсутствуют. Количество совладельцев (по данным ЕГРЮЛ): один, директор - Рябушкин Станислав Юрьевич. Размер уставного капитала 50000 рублей. Компания ООО «ЦМК» не принимала участие в тендерах. В отношении компании нет исполнительных производств. ООО «ЦМК» не участвовало в арбитражных делах.

На все виды деятельности имеются соответствующие допуски и лицензии.

Миссия компании — это комплексное оснащение золотодобывающим оборудованием приисковых объектов холдинга «СИБЗОЛОТО» на территории Российской Федерации.

Ежегодно вводятся в эксплуатацию новые участки и увеличиваются объемы. В результате геологоразведки, которая проводится силами буровых бригад компании и подрядными организациями, прирост запасов составляет сотни килограмм ежегодно.

В своем производстве компания использует современное оборудование, как на стадиях первичного обогащения, так и для операций доводки. Процесс доводки заключается в обработке поверхности детали твердыми и мягкими абразивными материалами. Среди них: центробежные концентраторы (Итомак, Пугачева, iCon, Knelson); отсадочные машины: МОД 1, МОД-0,5, МОД 0,2; концентрационные столы (СКО-2, СКО-1, СКО 0,5, РР-4 (ST-1); инерционные грохота; мокрые и сухие магнитные сепараторы. Для проведения объемных съемок и опробования эксплуатируются 3 обогатительных модуля производительностью 0,5-2 м<sup>3</sup> час, введена в эксплуатацию лаборатория обогащения. Компания регулярно инвестирует обновление парка техники. В арсенале компании практически весь спектр добывающего оборудования российского и канадского производства. В работе используется различное оборудование, эффективное на данном конкретном объекте. Подготовка полигонов, отрабатываемых месторождений осуществляется тяжелыми бульдозерами Д-355А, Д-375А, экскаваторами ЭШ 10/70, ЭШ 6/45 и РС Komatsu, Hyundai и др.

Внедрение современных методов золотодобычи требует соответствующей специализации сотрудников. Уклон делается на высококвалифицированные кадры, принимаются в коллектив молодые специалисты с обеспечением прохождения курсов повышения квалификации для сотрудников.

Основные виды деятельности и услуги в ООО «Цех металлоконструкций» предоставлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные виды деятельности и услуги в ООО «Цех металлоконструкций»

Виды деятельности, услуги	Описание
Производство оборудования	Техническое обеспечение для горнодобывающей техники, отопления, теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения, насосные станции, автоматизации, диспетчеризации.
Поставка	Компания является официальным партнером золотодобывающего холдинга «СИБЗОЛОТО». Специалисты компании готовы подобрать сложнейшее оборудование, способное решать любые технические задачи и в кратчайшие сроки поставить его прямо на объект заказчика. Компания имеет собственное производство строительных металлических конструкций из импортных комплектующих, что позволяет вести гибкую ценовую политику.
Монтаж	Монтажные работы производят высококвалифицированные специалисты, которые имеют опыт успешной реализации сложнейших проектных решений. Все они прошли обучение у фирм-производителей и являются профессионалами своего дела. В настоящий момент можно говорить о том, что все новейшие технологии в области обеспечения золотодобывающей отрасли были реализованы специалистами компании ООО «ЦМК». Технические специалисты постоянно повышают свою квалификацию и шагают в ногу со временем в области своей профессиональной компетенции.
Пуско-наладочные работы	Специалисты компании имеют бесценный опыт по запуску и отладке сложнейших инженерных систем. Благодаря огромнейшей теоретической и практической базе, специалисты способны в кратчайшие сроки запускать и доводить рабочие параметры системы до требуемых. Современнейшее техническое оснащение позволяет достигать высочайшего качества при проведении пуско-наладочных работ.
Гарантийное и сервисное обслуживание	Сервисная служба обладает всеми необходимыми ресурсами (техническое оснащение, информационное обеспечение, квалифицированный персонал) для своевременного планового обслуживания систем, и оперативного устранения непредвиденных неполадок.

Партнер ООО «ЦМК» - холдинг «СИБЗОЛОТО» — это одна из крупнейших золотодобывающих компаний России, уверенно входящей в ТОП 20 российских золотодобытчиков, являющаяся собственником и объединяющая четыре артели: ООО «Сисим», ООО «Артель старателей Ангара-Север», ООО «Артель старателей Хакасия», ООО «Артель старателей Июсская».

Золотодобывающие подразделения представлены десятками участков добычи, обеспеченными полным комплексом необходимого горного технологического оборудования, техники и объектами социально-культурного быта.

Конкурентов у организации достаточно много, рассматривая крупные компании, в нише организаций, осуществляющих данный вид деятельности по Красноярскому краю, можно выделить следующих основных конкурентов:

ООО «РемСервисГарант»; ООО ПКФ «ВОСТОКАВТОМАТИКА»; ООО Производственно-коммерческая фирма «Металлотехника». Список конкурентов представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2

#### Основные конкуренты

Наименование	Место нахождения	Выручка (млн. руб.)	Активы (млн. руб.)
ООО Производственно-коммерческая фирма "Металлотехника"	Красноярский край	59,0	45,3
ООО ПКФ "ВОСТОКАВТОМАТИКА"	Красноярский край	53,6	6,4
ООО "РемСервисГарант"	Красноярский край	53,1	25,1
ООО "ЦМК"	г. Красноярск	51,1	7,23
ООО "ПРОМКОМАЛЬЯНС"	Красноярский край	39,9	27,6
ООО "ПРОИЗВОДСТВО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОСНАЩЕНИЯ	Красноярский край	38,4	21,5

Представленный анализ финансового состояния ООО "Цех металлоконструкций" выполнен за период с 01.01.2019 по 31.12.2021 год по методике И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко [22] и данных бухгалтерской отчетности организации за три года. Качественная оценка финансовых

показателей ООО "Цех металлоконструкций" выполнена с учетом принадлежности к отрасли "Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования". Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено ниже на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 – Диаграмма активов организации

Активы на последний день анализируемого периода характеризуются отсутствием внеоборотных средств, при 100% текущих активов (таблица 2.4). Оценка стоимости чистых активов по методике Жилкина А.Н. [21].

Таблица 2.4

#### Оценка стоимости чистых активов

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5- гр.2)	± % ((гр.5- гр.2): гр.2)
	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	на начало анализируем ого периода (31.12.2018)	на конец анализируем ого периода (31.12.2021)		
Чистые активы	0	2 158	-1 329	—	-19	-1 329	—

На последний день анализируемого периода чистые активы в ООО "Цех металлоконструкций" составляют отрицательную величину. Отрицательная величина чистых активов негативно характеризует финансовое положение и не удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. В случае, если стоимость чистых активов общества останется меньше его уставного капитала по окончании финансового года, следующего за вторым финансовым годом или каждым последующим финансовым годом, по окончании которых стоимость чистых активов общества оказалась меньше его уставного капитала, общество не позднее чем через шесть месяцев после окончания соответствующего финансового года обязано уменьшить уставный капитал до размера, не превышающего стоимости его чистых активов, либо принять решение о ликвидации. Ниже на рисунке 2.2 представлено изменение чистых активов организации.

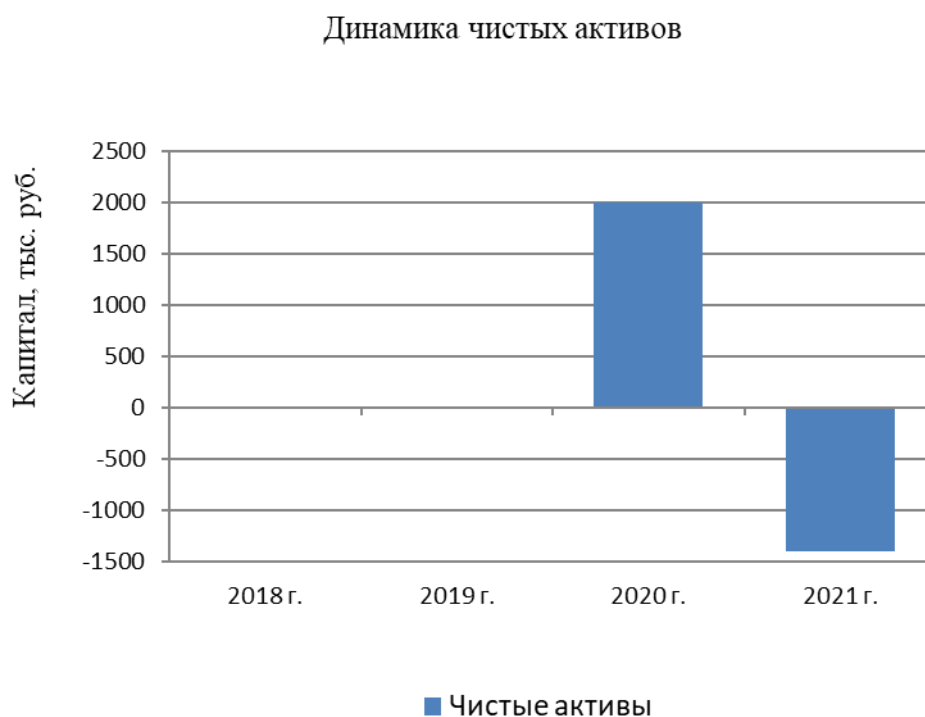


Рис. 2.2 – Чистые активы организации



На 31.12.2021 года собственный капитал организации равнялся -1329,0 тыс. руб. Падение собственного капитала за весь рассматриваемый период составило 1329,0 тыс. руб. (таблица 2.3).

Таблица 2.3

## Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12. 2019	31.12. 2020	31.12. 2021	на начало анализиру емого периода (31.12. 2018)	на конец анализиру емого периода (31.12.202 1)		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
Внеоборотные активы	—	—	—	—	—	—	—
Оборотные, всего	—	7 223	7 000	—	100	+7 000	—
в том числе: запасы	—	156	188	—	2,7	+188	—
денежные средства и их эквиваленты	—	81	259	—	3,7	+259	—
<b>Пассив</b>							
Собственный капитал	—	2 158	-1 329	—	-19	-1 329	—
Долгосрочные обязательства	—	—	—	—	—	—	—
Краткосроч-ные обязатель-ства, всего	—	5 065	8 329	—	119	+8 329	—
в том числе: заемные средства	—	1 577	1 174	—	16,8	+1 174	—
Валюта баланса	—	7 223	7 000	100	100	+7 000	—

Анализ рентабельности предприятия ООО «Цех металлоконструкций» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2): 2)
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 4%.	—	-7,1	-5,1	-5,1	—
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	—	-7,3	-5,8	-5,8	—
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более.	—	-8,5	-8,6	-8,6	—
4. Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	—	-6,7	-4,9	-4,9	—
5. Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), Нормальное значение: 1,5 и более.	—	—	—	—	—

За последний год организация получила убыток, как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило отрицательные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности за данный период. За 2021 год организация по обычным видам деятельности получила убыток в размере - 5,1 копейки с каждого рубля выручки от реализации. Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (EBIT) к выручке организации, за 2021 год составила -5,8%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось -5,8 копейки убытка до налогообложения и процентов к уплате. Динамика показателей рентабельности продаж показана на рисунке 2.3.

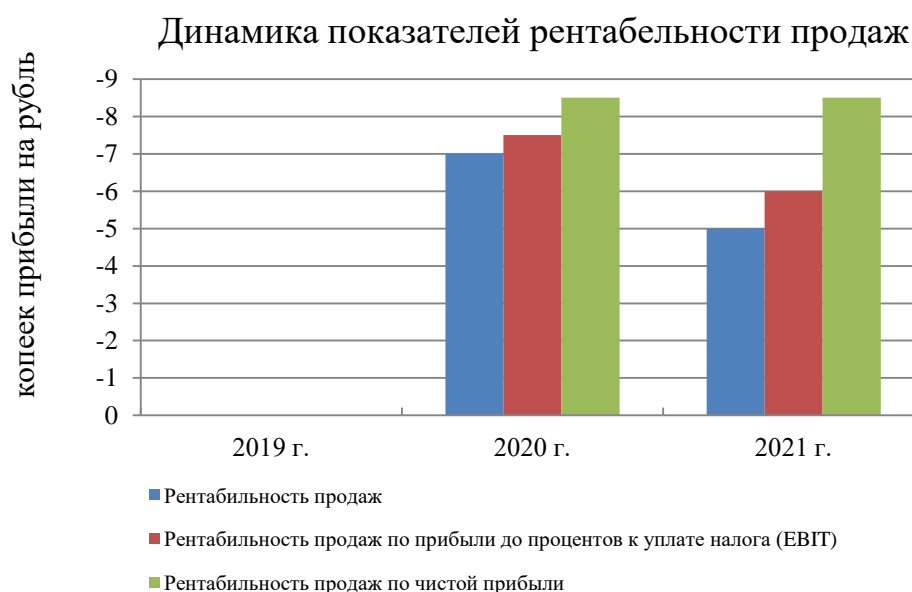


Рис. 2.3 – Показатели рентабельности

Анализ структуры баланса в ООО «Цех металлоконструкций» выполнен за период с начала 2021 года по 31.12.2021 год (см. таблица 2.6).

Таблица 2.6

#### Определение неудовлетворительной структуры баланса

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода 31.12. 2020	на конец периода 31.12. 2021			
Коэффициент текущей ликвидности	1,43	0,84	-0,59	не менее 2	не соответствует
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,3	-0,19	-0,49	не менее 0,1	не соответствует
Коэффициент восстановления платежеспособности	х	0,27	х	не менее 1	не соответствует

Поскольку оба коэффициента по состоянию на 31.12.2021 год оказались меньше нормы, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент

восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления предприятием нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение полугода при сохранении имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Значение коэффициента восстановления платежеспособности (0,27) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность. При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации. Кроме того, в расчете не учитывается отраслевая специфика.

В ходе анализа были получены следующие критические показатели финансового положения и результатов деятельности организации:

- полная зависимость организации от заемного капитала (отрицательная величина собственного капитала);
- чистые активы меньше уставного капитала, при этом за период имело место снижение величины чистых активов;
- значительно ниже нормы коэффициент текущей (общей) ликвидности;
- существенно ниже нормального значения коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет - 43% (нормальное значение для данной отрасли: 70% и более);
- критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств;
- за последний год получен убыток от продаж (- 2625 тыс. руб.), хотя и наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+ 334 тыс. руб.);

– убыток от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составил: - 4 403 тыс. руб.

Значит, по итогам 2021 года в целом предприятие работало менее эффективно, чем в 2020 и 2019 гг. На это повлияли негативные факторы внешней окружающей среды, такие как постковидные препоны, карантинные ограничения, введенные против крупнейших Российских банков санкции. Однако, компания в течение ближайших двенадцати месяцев имеет реальную возможность восстановить свою платежеспособность до нормального уровня. ООО «ЦМК» имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Компания обладает многолетним опытом производства металлических конструкций для золотодобывающих компаний и входит в «ТОП 20 золотодобытчиков России». Учитывая, то, что холдинг «СИБЗОЛОТО» является основным заказчиком, компании, следует пересмотреть ценовую политику по заказываемой внутри холдинга продукции и услугам, а также принять участие в государственных закупках и тендерах. Это позволит компании произвести модернизацию своих производственных мощностей, увеличить прибыль и выйти на новые рынки сбыта.

ООО «ЦМК» имеет линейно — функциональную организационную структуру. Эта система достаточно проста и может быть эффективна, если не велико число рассматриваемых вопросов и по ним могут быть даны решения в ближайших подразделениях [8].

Такая структура позволяет быстро осуществлять действия по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, обеспечивать стабильность полномочий и ответственности за персоналом.

Линейно-функциональная структура (см. на рисунке 2.4) реализует принцип единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними и рационального сочетания централизации и децентрализации. При такой структуре управления всю

полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

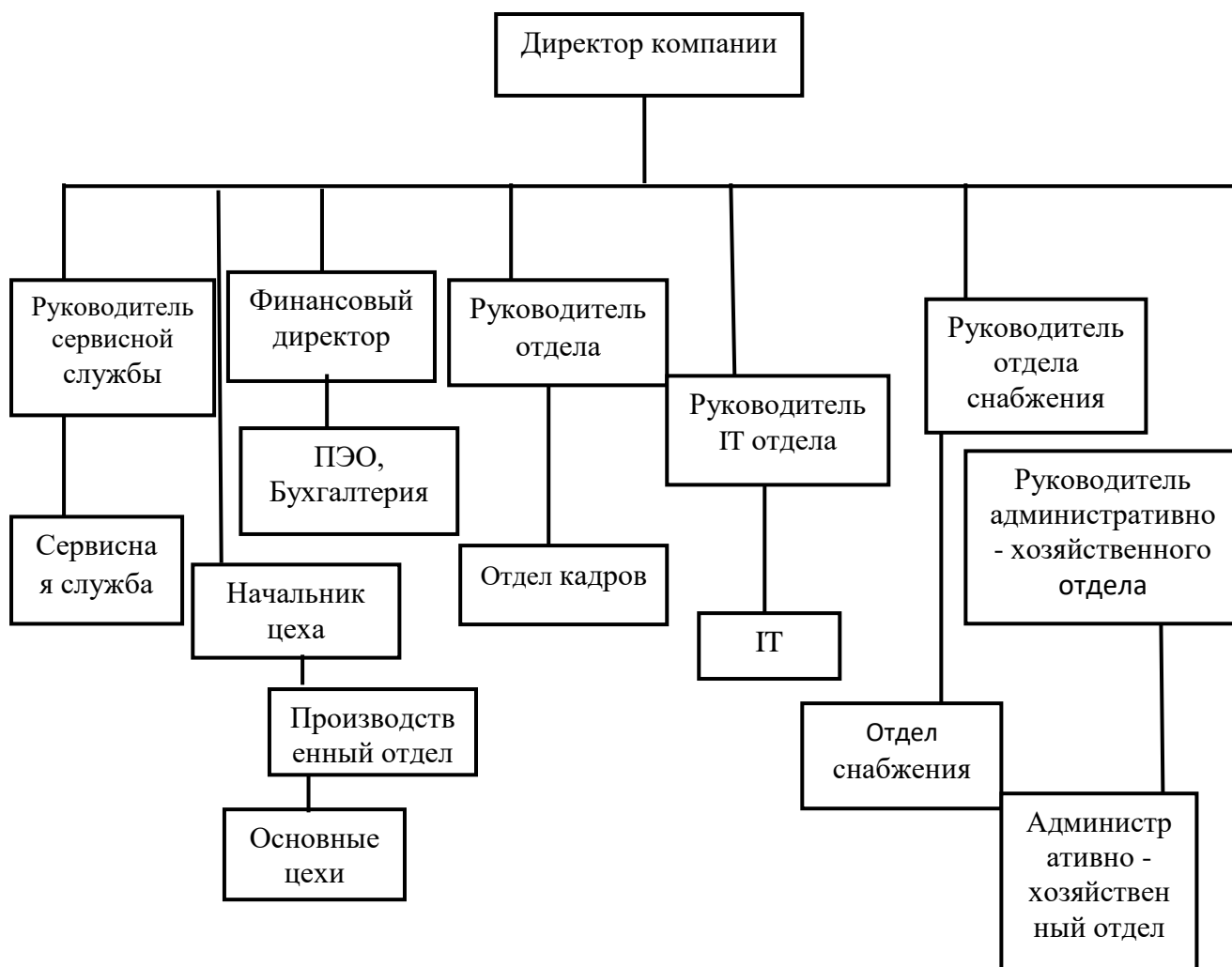


Рис. 2.4 – Структура предприятия

Функциональные обязанности директора в ООО «ЦМК»:

- обеспечение соблюдения законности в деятельности Общества;
- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;
- организация работы Общества с целью достижения эффективного взаимодействия всех структурных подразделений Общества.

Во главе планово-экономического отдела стоит финансовый директор. Экономический отдел осуществляет работу по экономическому планированию, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых товаров, по выявлению и использованию резервов с целью достижения наибольшей эффективности работы предприятия.

Функции директора ПЭО (планово-экономический отдел):

- осуществляет подготовку проектов текущих планов предприятия по всем видам деятельности и заключенным договорам, а также обоснований и расчетов по ним;
- разрабатывает стратегию предприятия с целью адаптации его хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям;
- руководит составлением среднесрочных и долгосрочных комплексных планов деятельности предприятия (бизнес - план), согласовывает и взаимно связывает все их разделы.

Основные функции бухгалтерии:

- ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета финансово-хозяйственной деятельности компании;
- формирование и сдача бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности финансово-хозяйственной деятельности компании;
- взаимодействие с государственными налоговыми и иными органами в пределах своей компетенции, с контрагентами и финансовыми организациями ;
- осуществление платежей в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами компании;
- налоговое планирование, мониторинг актуальных законодательных и нормативных документов;
- формирование учетной и налоговой политики в соответствии с действующим законодательством и потребностями компании;

- своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской и управленческой информации о деятельности компании, ее имущественном положении, доходах и расходах;
- учет всех хозяйственных операций компании, учет исполнения бюджетов компании;
- составление бухгалтерского баланса, другой бухгалтерской, налоговой, управленческой и статистической отчетности;
- своевременное представление бухгалтерской отчетности в налоговые органы, органы статистики, внебюджетные фонды и иные инстанции;
- правильное начисление и своевременное перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, а также иных платежей в соответствии с законодательством.

IT - отдел это совокупность взаимно-содействующих средств IT и специалистов в области IT, целями которой являются:

- обеспечение информационными технологиями;
- повышение эффективности деятельности компании посредством оптимизации информационных потоков;
- сервисная служба обладает всеми необходимыми ресурсами (техническое оснащение, информационное обеспечение, квалифицированный персонал) как для своевременного планового обслуживания систем, так и для оперативного устранения непредвиденных неполадок.

Основными функциями службы сервиса являются:

- содействие службе маркетинга предприятия в сборе и анализе информации о новых рынках, товарах, формах и методах работы конкурентов на рынке, новых формах сервиса и т.п.;
- формирование перспективного и достаточно стабильного рынка сбыта материального товара;



- обеспечение долгосрочных партнерских отношений с потребителями продукции, оптимального и экономически эффективного использования приобретенной продукции;

- установление барьеров на пути проникновения в отрасль новых конкурентов;

- участие в инновациях, получение дополнительных доходов.

Основные функции административно-хозяйственного отдела:

- хозяйственное обслуживание и обеспечение надлежащего состояния в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, в которых расположены подразделения организации, контроль, за исправностью оборудования (лифтов, освещения, систем отопления, вентиляции и другие);

- участие в инвентаризации зданий, помещений, оборудования в целях контроля их сохранности и технического состояния;

- ремонт помещений, контроль качества выполнения ремонтных работ;

- обеспечение подразделений организации мебелью, хозяйственным инвентарем, средствами механизации инженерного и управленческого труда, контроль, за их рациональным использованием, сохранностью;

- оформление необходимых документов для заключения договоров на проведение работ и оказание услуг сторонними организациями;

- получение и хранение канцелярских принадлежностей, хозяйственных материалов, оборудования, инвентаря, обеспечение ими структурных подразделений организации, учет их расходования;

- контроль рационального расходования материалов и финансовых средств, благоустройство, озеленение, уборка территории, праздничное художественное оформление фасадов зданий и проходных;

- организация транспортного обеспечения деятельности организации.

При отсутствии собственного автотранспорта подготовка договоров на транспортное обслуживание сторонними организациями.

Отдел кадров - это структура в организации, которая занимается управлением персонала. Отдел кадров является не только функциональной единицей, это еще и лицо компании, так как именно в отделе кадров любой соискатель начинает знакомиться с организацией.

Основными задачами отдела кадров являются:

- организация отбора, набора и найма персонала необходимой квалификации и в требуемом объеме. Подбор работников ведется с помощью специально разработанных стратегий: от подачи информации о вакансиях в СМИ, интернет порталах и службы занятости населения до применения методик отбора, тестирования, интервью, процедур адаптации специалистов и последующего повышения квалификации;
- создание эффективной системы штатных сотрудников;
- разработка карьерных планов сотрудников;
- разработка кадровых технологий.

Кроме того, отдел кадров должен подавать сведения на сотрудников в Пенсионный фонд Российской Федерации, страховые компании, налоговую и миграционную службы.

Все службы между собой тесно взаимодействуют, благодаря линейно-функциональной структуре управления.

На предприятии удастся с легкостью привлечь к руководству более компетентных в конкретной области специалистов, достигнуть оперативности в решении нестандартных ситуаций, обеспечить быстрый рост профессионализма функциональных руководителей, возложить полную персональную ответственность за результаты работы.

## 2.2 Бизнес-анализ деятельности организации

Бизнес-анализ предприятия - это набор задач и методов, которые работают как связующее звено между заинтересованными сторонами. Они помогают им понять структуру, политику и деятельность организации. Они

также могут рекомендовать решения, которые помогут бизнесу достичь его целей. Изучим представленную ниже таблицу 2.7. Данная таблица была построена на основе данных, содержащихся на официальном сайте <https://chesko.ru>, где представлена финансовая, бухгалтерская отчетность и иная документация [34].

Таблица 2.7

## Основные финансовые показатели деятельности в ООО «ЦМК»

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное отклонение	
				2021 г. по сравнению с 2020 г.	2021 г. по сравнению с 2019 г.
1	2	3	4	5	6
1) Объем продукции, работ, услуг (выручка), млн. руб.	14,4	41,4	51,1	+9,7	+36,7
2) Себестоимость продукции, работ, услуг, млн. руб.	8,4	44,4	53,7	+9,3	+45,3
3) Средняя годовая стоимость основных средств, млн. руб.	2,3	5,3	10,0	+4,7	+7,7
4) Средняя годовая стоимость оборотных средств, руб.	0,29	7	6,6	-0,4	+6,31
5) Валовая прибыль, млн. руб.	6,0	-3,0	-2,0	-5,0	-8,0
6) Балансовая прибыль, млн. руб.	5,7	7,2	7,0	-0,2	+1,3
7) Чистая прибыль, млн. руб.	5,7	-3,5	-4,4	-7,9	-10,1
8) Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5,22	4,91	6,45	+4,54	+1,23
9) Рентабельность продукции, %	17,44	19,00	14,59	-4,41	-2,85
10) Рентабельность продаж, %	15,06	15,90	11,48	-4,42	-3,58

Как видно из таблицы 2.7, в основном все показатели имели тенденцию роста за последние годы. Выручка увеличилась на 9,7 млн. руб. и составила в 2021 году 51,1 млн. руб. Валовая прибыль снизилась на 8 млн. руб. по сравнению с 2019 г., это говорит о снижении уровня рентабельности производства, падении уровня эффективности труда. Чистая прибыль уменьшилась в 2021 году по сравнению с 2019 г. на 10,0 млн. руб. Снижение чистой прибыли говорит об уменьшении объема продаж, росте себестоимости продукции. Средняя годовая стоимость основных средств, значительно увеличилась за данный период времени, следовательно, можно говорить об увеличении эффективности использования основных средств на предприятии. Коэффициент оборачиваемости растет с каждым годом, равномерно, это говорит об интенсивности использования активов предприятия. Показатели рентабельности продукции и продаж в 2021 году снизились в среднем на 3%, что вероятно было вызвано кризисной ситуацией в стране и пандемией [20].

Каждая организация, будучи открытой системой, зависит от внешней среды, которая связана с обеспечением ресурсами, персоналом, потребителями, энергией и так далее. Поэтому организации должны учитывать факторы окружающей среды и адаптироваться к ним в своей деятельности.

Внешняя среда - это факторы и условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации и требующие ее соответствующего реагирования [19].

Неопределенность внешней среды объясняется отсутствием информации о факторах и ее низкой достоверностью. Чем более неопределенными являются данные, характеризующие факторы окружающей среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения.

Сложность внешней среды может определяться количеством факторов, на которые организация должна реагировать, а также их изменчивостью. Факторы окружающей среды можно охарактеризовать на основе множества данных, которые следует учитывать при принятии управленческих решений.

Мобильность может быть определена тем, насколько быстро изменяются факторы окружающей среды. Наибольшие преобразования происходят в секторах, ориентированных на научно-технический прогресс.

Факторы внешней среды организации разделяют на две группы:

- прямого воздействия;
- косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия, или микросреда, содержит факторы, непосредственно влияющие на бизнес и оказывающие прямое воздействие на деятельности организации.

В первую очередь это конкуренты, потребители, коммерческие банки, поставщики сырья, комплектующих, материалов, инфраструктура, необходимая для бизнеса, муниципальные и государственные организации и органы власти, международный фактор.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого влияния на организацию, но, так или иначе, влиять на ее функционирование. Речь идет о научно-техническом прогрессе, состоянии экономики, политических и социокультурных изменениях в обществе, демографических и естественно-географических показателях.

Обычно организация самостоятельно определяет, какие факторы и в какой степени они могут повлиять на эффективность своей деятельности в текущем периоде и перспективе, и какие меры следует предпринять для успешного ведения бизнеса.

Задача руководства компании - тщательно анализировать изменения факторов прямого воздействия и быстро реагировать на эти изменения.

Изменения внешней среды сильно воздействуют на деятельность компании. Это заставляет их находить способы улучшения взаимодействия и адаптироваться [6].

Проведем анализ влияния внешней среды на организацию, наиболее распространенным методом стратегического анализа среды, применяемым на практике «СТЭП – анализ» (см. рис. 2.5).

Выделяют четыре стратегические сферы – социальная (С), технологическая (Т), экономическая (Э), политическая (П). Анализ влияния этих сфер на деятельность организации называется СТЭП-анализом (в английской транскрипции PEST-анализ). Необходимо проанализировать состояние этой стратегической сферы и дать прогноз развития факторов.

СТЭП - анализ вполне можно рассматривать как вариант системного анализа, т.к. факторы, которые относятся к перечисленным четырем аспектам, обычно тесно взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества, как системы.

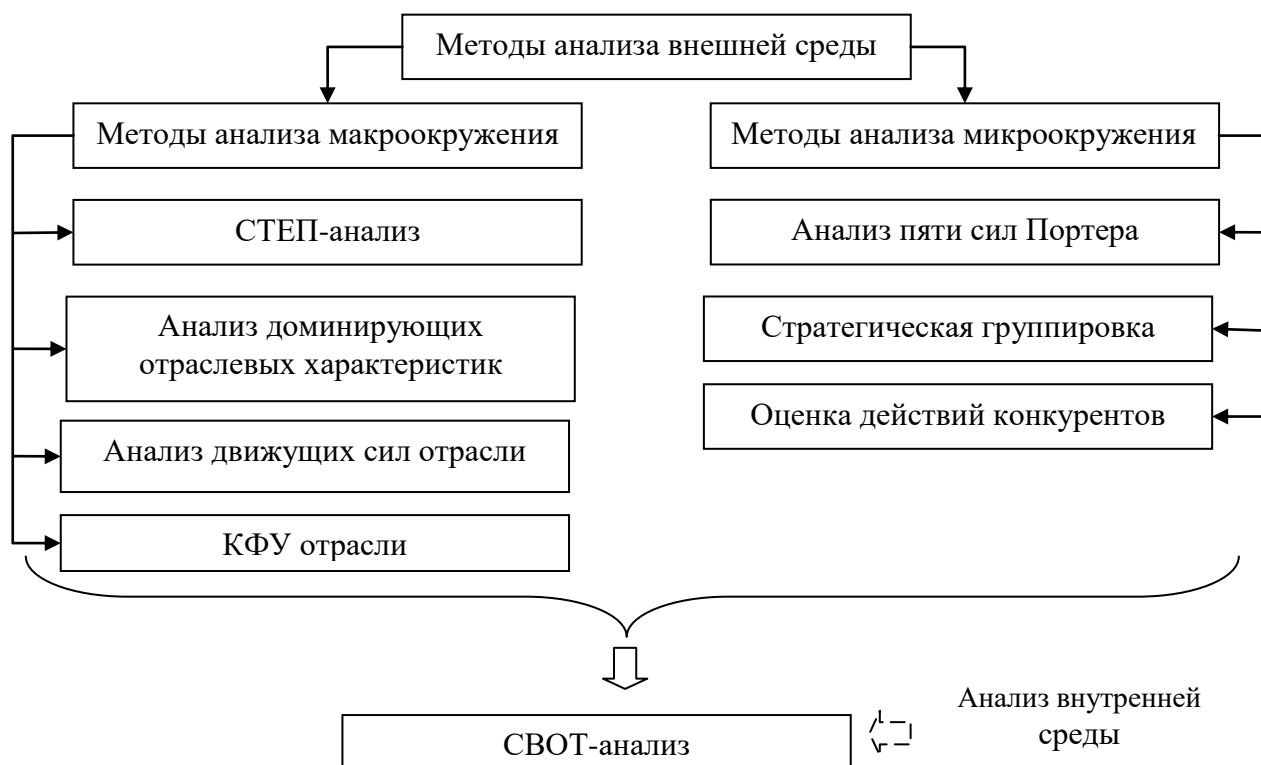


Рис. 2.5 – Методы анализа внешней среды

Говоря о негативных внешних факторах окружающей среды невозможно не вспомнить о постковидных препонах и карантинных ограничениях, которые так же сказались и на такой высокодоходной отрасли, как золотодобыча.

Сегодня на долю Сибирского федерального округа приходится около трети российской добычи золота - чуть более 31%. Двумя годами ранее эта доля

превышала 40%. Немалая часть в этих показателях и тогда, и сейчас обеспечена плодотворной работой местного золоторудного гиганта – ПАО "Полюс" и приисков сибирского холдинга «СИБЗОЛОТО», добывающих золото.

Некоторое снижение добычи, по сравнению с показателями первого полугодия 2020 года связано с ощутимой нехваткой квалифицированных рабочих рук, из-за чего произошло существенное (свыше 5% в середине 2020 года) замедление итоговых результатов. Это стало основной причиной снижения золотодобычи в 2020 году, частично такое положение дел сохранялось и в первом полугодии 2021 года.

Однако влияние фактора пандемии коронавируса на добычу золота в компании всё же носит умеренный характер и, вероятнее всего, лишь уменьшит динамику роста золотодобычи, но точно не приведёт к её падению.

Еще одна большая проблема золотодобытчиков, возникшая в 2022 году - это ограничения, наложенные на банки, которые были крупнейшими покупателями их продукции. 24 февраля США ввели санкции против крупнейших российских банков — Сбербанк, банк ВТБ, банк «Открытие», «Совкомбанк» и «Новикомбанк», лишив их возможности проводить операции с долларами.

В связи с этим цена на золото значительно упала. Сегодня чистое золото весом 1 грамм стоит: 3 972,92 рублей в начале 2022 года – 6 913,10 рублей.

Эти, внешние политические факторы, коснулись и ООО «ЦМК». Заработная плата сотрудникам в 2022 году не была проиндексирована, были урезаны премии по окончании года, это может повлиять на текучесть кадров уже в начале 2023 года.

Внутренняя среда, в отличие от внешней, включает в себя то, что находится внутри организации, а не снаружи. Таким образом, информация о внутренней среде организации необходима для того, чтобы менеджер мог определить внутренние возможности, потенциал, на который организация может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения своих целей. Анализ внутренней среды также позволяет лучше понять цели и задачи

организации. Важно, что в дополнение к производству продуктов и оказанию услуг организация предоставляет возможность своим сотрудникам существовать, создает определенные социальные условия для их жизни.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, оценим: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ внутренней среды организации или анализ слабых и сильных сторон предприятия, приведенный в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Анализ внутренней среды в ООО "ЦМК"

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Производство	Высокое качество производства. Наращивание производственных мощностей и объемов производства. Активная модернизация производства и использование новых технологий.	Перезагрузка производственных мощностей.
Персонал	Низкая текучесть управленческого персонала. Предоставление предприятием социальных гарантий работникам, вышедшим на пенсию. Активное привлечение молодых перспективных специалистов. Реализация программы «Развития сотрудников», направленной на повышение квалификации персонала. 5. Предоставление социальных гарантий.	Высокая текучесть производственных рабочих. Неудовлетворительная организация вахт работников северных участков
Финансы	Предприятие является платежеспособным. Активное инвестирование сектора добычи и переработки золота.	Нехватка свободных денежных средств.
Маркетинг	Эффективное использование различных каналов сбыта, наличие собственных каналов сбыта продукции. Устойчивое положение на внутреннем рынке и увеличение доли рынка.	Отсутствие маркетинговых исследований. Отсутствие рекламных акций направленных на привлечение новых потребителей и партнеров.



Окончание таблицы 2.8

1	2	3
Организационная структура	Компетентное руководство. Эффективная система контроля.	Несовершенная организационная структура предприятия.
Продукция	Высокое качество производимой продукции относительно отечественных конкурентов. Широкий ассортимент продукции.	Нет выхода на более крупный рынок сбыта

С помощью данной таблицы, о сильных и слабых сторонах ООО «ЦМК» можно установить, что предприятие имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Компания обладает многолетним опытом производства металлических конструкций для золотодобывающих компаний.

Успех ее заключается в том, что все золотодобывающие участки холдинга «СИБЗОЛОТО» в Красноярском крае, Кемеровской области, республике Хакасия и трех областях Урала оснащены новейшими технологиями, передовой техникой и квалифицированными специалистами. Количество приисков, на которых осуществляют добычу россыпного золота все артели и структурные подразделения холдинга, составляет несколько десятков.

### 2.3 Оценка состава и структуры персонала предприятия ООО «ЦМК»

Персонал в ООО «ЦМК» – это личный состав организации, включающий всех наемных работников.

В ООО «ЦМК» с работником заключают трудовой договор. На основании приказа в трудовую книжку вносится запись о приеме на работу, заполняется личная карточка. На основании приказов о приеме, увольнении, личных карточек сотрудников, штатного расписания, наличия трудовых книжек учитывают: показатели численности и состав персонала по указанным группам и категориям; квалификационный состав персонала; возрастную структуру персонала; стаж персонала; уровень образования.

Согласно штатному расписанию (см. таблицу 2.9) в ООО «ЦМК» на начало 2021 года в штате анализируемой организации – 91 человек, из них:

- управление – 10 человек;
- специалисты – 10 человек;
- основные – 58 человек;
- обслуживающий – 9 человек;
- вспомогательный – 4 человека.

Таблица 2.9

## Структура персонала организации в ООО «ЦМК»

	Наименование категории персонала	Годы			Темп роста к 2021 г., %	
		2019	2020	2021	2020	2021
1.	Численность персонала, чел., всего	80	84	91	+8,3	+22,9
	в том числе:					
1.1	Служащие, из них:	23	26	29	+27,3	+54,5
1.1.1	Руководители	10	10	10	0,0	0,0
1.1.2	Специалисты	8	9	10	+50	+100
1.1.3	Обслуживающий персонал	5	7	9	+40	+80
1.2	Рабочие, из них:	57	58	62	+2,7	+13,5
1.2.1	Основные	54	55	58	+2,9	+11,8
1.2.2	Вспомогательные	3	3	4	0,0	+33,3
2.	Итого	80	84	91	+8,3	+22,9

Данные таблицы 2.9 показывают, что в 2021 году по сравнению с 2019 годом произошел рост персонала на 22,9 % или на 11 человек. При этом число основных рабочих увеличилось на 4 чел. (+11,8%), специалистов на 2 чел. (+100). Состав руководителей остался неизменным. Состав персонала соответствует среднестатистическим показателям по отрасли. Основной персонал составляет 64% от общей численности трудового коллектива [25].

В ООО «ЦМК» около половины сотрудников имеют средне-специальное образование 69% (46 чел.), высшее образование имеют только

8,5% (15 чел.) и это понятно, так как на предприятии основная доля приходится на работников рабочих специальностей (основной персонал), среднее 11,9% (20 чел.), начальное профессиональное - 11,3 % (10 чел.) Около 40% (34 чел.) сотрудников проработало на заводе до 3 лет, 19% (21 чел.) сотрудников - до 5 лет. Это показывает, что предприятие развивается и расширяется динамично, при этом увеличивается численность работающего персонала.

Набор и учет кадров для предприятия – один из важнейших моментов его деятельности, так как позволяет подобрать предприятию персонал необходимой квалификации и уровня образования. Осуществляется набор на основе определенных принципов и методов. При этом для каждой должности решающим фактором является квалификация персонала [26].

Показатели численности и состава персонала по указанным группам и категориям регламентируются в соответствии с Инструкцией по статистике численности и заработной платы рабочих и служащих.

Одним из важнейших ресурсов в организации является персонал, поэтому в условиях рыночной экономики управление персоналом приобретает актуальное значение. Всего рабочих по данным 2021г. – 91 чел. Более половины из них составляют рабочие 4 разряда (62 %). Таким образом, инженерно-технический и рабочий персонал предприятия по образованию, стажу и опыту работы соответствует требованиям, предъявляемым к работникам организаций.

Качественную систему подбора персонала характеризует низкий уровень текучести. Чем меньше уровень текучести, тем стабильнее кадровый потенциал. Рассмотрим показатели стабильности кадрового потенциала в ООО «ЦМК» по данным о движении персонала анализируемой организации, представленных в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Данные о движении персонала в ООО «ЦМК» за 2019-2021 годы

Показатели наличия персонала	2019г.	2020г.	2021г.
Численность персонала на начало года, чел.	80	84	88
Приняты на работу, чел.	7	6	7
Выбыли, чел., в том числе:	3	2	4
– по собственному желанию	1	-	1
– в связи с окончанием трудового договора	2	1	3
– уволены за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-
Численность персонала на конец года, чел.	84	88	91

Расчет показателей произведен на основе формулы [25]:

Среднесписочная численность = Сумма среднесписочной численности за каждый месяц (с января по декабрь): 12. Рассмотрим показатели изменения численности и состава персонала в ООО «ЦМК» в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Показатели изменения численности и состава персонала в ООО «ЦМК»

Показатели	Значение, %		
	2019	2020	2021
1. Среднесписочная численность (Р)	80	84	87,5
2. Коэффициент приема кадров (Кп)	14	11,1	12,2
3. Коэффициент стабильности кадров (Кс)	98,3	98,5	98,1
4. Коэффициент текучести кадров (Кт)	1,8	1,6	1,9

Показатели, полученные в таблице 2.11, свидетельствуют о стабильности персонала в ООО «ЦМК». Коэффициент текучести кадров невысокий. Необходимо отметить, что увольнение персонала происходит только по собственному желанию или в связи с прекращением трудового договора.

Кадровый состав ООО «ЦМК» стабилен, его изменения происходят

практически только за счет найма новой рабочей силы. Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Расчет показателей производительности труда представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

## Показатели производительности труда в ООО "ЦМК"

Наименование показателей	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютное изменение
Объем производства продукции всего в действ. ценах тыс. руб.	14100	41400	51100	+37000
Среднесписочная численность, чел.	80	84	87,5	+7,5
Численность ППП	84	88	91	+7
Численность рабочих	82	85	88	+6
Выработка на 1 работающего, тыс. руб./чел.	167,9	470,45	561,54	+393,68
Выработка на 1 рабочего, тыс. руб./чел.	171,95	487,06	583,68	+411,73

Из таблицы 2.12 видно, что за период 2019 по 2021года увеличились показатели выработки как на одного рабочего, так и на одного работающего, причём выработка одного работающего увеличилась на 393 тысяч рублей/человек, а выработка на одного рабочего увеличилась на 411 тысяч рублей/человек.

Улучшение производительности труда на предприятии произошло за счёт значительного увеличения объёма произведенной продукции (73,9%) при незначительном росте промышленно-производственного персонала (6,3%). Динамика производительности труда характеризует улучшение эффективности использования трудовых ресурсов ООО "ЦМК" за анализируемый период.

Ниже на рисунке 2.6, в качестве одного из показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов, представлена

производительность труда (отношение выручки от реализации к средней численности персонала).

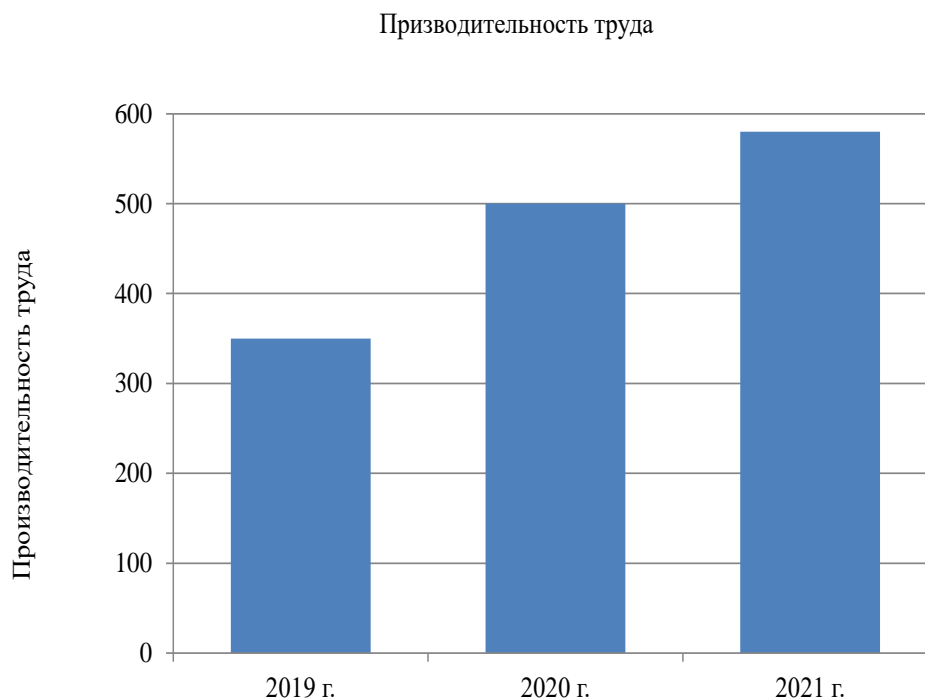


Рис. 2.6 - Производительность труда

Производительность труда за последний год составила 584 тыс. руб./ чел., что на 411 тыс. руб./ чел., или на 80% больше, чем за 2019 год.

#### 2.4 Исследование существующего процесса набора персонала на предприятии

Набор персонала и его оценка – одно из главных в управлении персоналом в ООО «ЦМК».

Сезонный характер занятости оказывает влияние на оптимальность численности персонала. В организации разработаны должностные инструкции

для всех категорий работников, однако они не учитывают специфики предприятия (типовые инструкции). На предприятии нет единого понимания сущности процесса набора персонала, его основных этапов.

Определение потребности в персонале на анализируемом предприятии не осуществляется. Потребности в необходимом для деятельности персонале удовлетворяются с использованием внешних источников, а именно через бюро трудоустройства и посредством родственных связей, реклама в СМИ и интернет порталы о работе. Рассмотрим в таблице 2.13 эффективность применяемых методов найма в организации.

Таблица 2.13

Эффективность применяемых в ООО «ЦМК» методов найма персонала

Наименование источника найма	2020 год			2021 год		
	обратилось, чел.	принято, чел.	Уд. вес. принятых, %	обратилось, чел.	принято, чел.	уд. вес. принятых, %
1. СМИ, Интернет-портал о работе	10	1	10	11	2	18,2
2. Внутриорганизационный набор	3	2	66,7	6	3	50
3. Рекомендации собственных работников, родственников	2	1	50	3	2	66,7
ИТОГО:	15	4	42	22	7	45

Анализируемое предприятие использует внутренние источники подбора персонала, но редко, хотя, как мы видим из таблицы, процент принятых работников достаточно высок (66,7%). Такой источник набора персонала улучшает моральный климат на предприятии и укрепляет веру сотрудников в свое предприятие. Набор из числа собственных работников позволяет предприятию продемонстрировать лояльность по отношению к своим сотрудникам, а также еще раз, привлечь внимание персонала к организационным ценностям и нормам, верность которым

является условием карьерного роста; он способствует реализации стратегии соответствия.

Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала предприятия – подбор с помощью сотрудников, также не требует финансовых издержек, обеспечивает высокую степень совместимости вновь принятого персонала за счет его тесных контактов с уже работающими специалистами. При подборе персонала работниками кадровой службы не используется отбор в учебных заведениях.

Отбор персонала на данном предприятии состоит из двух этапов: первичный включает заполнение анкеты и вторичный осуществляется в процессе собеседования.

Анализ представленных соискателями документов не производится. Обычно изучается только трудовая книжка и данные об образовании.

Процесс оценки в ООО «ЦМК» происходит интуитивно, требования к кандидатам составляет требования непосредственный руководитель подразделения предприятия. При формулировании требований используется ориентация на должностные инструкции. На предприятии разработаны должностные инструкции для всех категорий работников, однако они не учитывают специфики предприятия (типовые инструкции).

Собеседование с кандидатом на вакантную должность проводится, но формально. Интервьюирование кандидата (формализованное и структурированное) в устной или письменной форме не проводится. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет. В результате руководитель ООО «ЦМК» сам принимает решение о приеме на работу.

При положительном решении о приеме кандидата используется стандартный трудовой договор, не позднее трех дней заносится запись в трудовую книжку. В течение 10 дней сообщаются данные в Росстат, и Фонд пенсионного и социального страхования Российской Федерации.



Так как работа в ООО «ЦМК» по некоторым категориям персонала носит сезонный характер, то трудовой договор может составляться не только на неопределенный срок, но и временный. Испытательный срок проходит три месяца.

Таким образом, анализ процесса набора персонала в ООО «ЦМК» выявил следующие недостатки:

1. Руководством ООО «ЦМК» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2. Определение возможных функциональных повторов - дублирование функций сотрудников. Это позволит правильно распределить функциональные задачи, скорректировать зоны ответственности.

3. На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. И это понятно, так как в ООО «ЦМК» не занимаются ни стратегией развития предприятия на долгосрочный период, отсутствует кадровая политика.

4. А ведь процесс набора персонала включает планирование, подбор, отбор и найм. Кадровое планирование должно осуществляться на основе прогноза относительно потребности предприятия в новых сотрудниках и приемлемых источников ее удовлетворения, исходя из стратегических целей организации и сложившейся ситуации. Источники набора и методы отбора должны быть прописаны в политике регулирования численности персонала в организации.

5. Выдвигаемые первоначально требования к кандидату, на протяжении всего процесса набора постоянно меняются.

6. Методы отбора протекают на предприятии формально. Специальной

7. Программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

8. Соблюдение необходимых регламентов и организационных

документов, который позволяет руководству предприятия реализовать процесс набора в необходимые сроки.

Рассмотрим уровень затрат по набору и отбору персонала в ООО «ЦМК» в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Исходные данные для анализа затрат по набору и отбору персонала

Показатели	2020 год	2021 год
Количество вакансий, чел.	10	14
Обратилось за работой, чел.	18	25
Прошли собеседование, чел.	15	20
Прошли квалификационное тестирование чел.	10	13
Принято	10	14

В таблице 2.15 приведены затраты по набору и отбору персонала организации за два отчетных года [24].

Таблица 2.15

Затраты по набору и отбору работников ООО «ЦМК» в 2020 – 2021 годах

Статья затрат	Сумма рублей		Отклонение рублей
	2020 г.	2021г.	
1	2	3	4
Подача объявлений о вакансиях	1600	2400	800
Собеседование с линейным менеджером	773,44	1134,38	360,94
Квалификационное тестирование	1925	2887,5	962,5
Оформление личного дела	550	825	275
Оформление (внесение в базу по расчету зарплаты)	165	247,5	82,5
ЕСН по ставке 30%, отчисления на обязательное страхование от несчастных случаев по ставке 0,2%.	4635,45	6918,17	2282,72
Итого:	6235,45	9318,17	4763,66

Анализ затрат показал, что в связи с расширением производства, увеличением производственных мощностей, растет потребность в наборе персонала, соответственно происходит увеличению затрат, отклонение

составило 4763,66 руб. по сравнению с 2020 годом, есть необходимость оптимизировать процесс набора и отбора персонала. В результате происходит увеличение материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

Анализ процесса набора персонала в ООО «ЦМК», показал, что Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Общество с ограниченной ответственностью «ЦМК» создано в целях удовлетворения общественных потребностей товарах и услугах, а также получения прибыли в порядке и на условиях, определяемых действующим законодательством Российской Федерации. Оценка кадрового состава в ООО «ЦМК» позволила сделать вывод, кадровый состав стабилен, его изменения происходят практически только за счет найма новой рабочей силы.

Оплата труда в ООО «ЦМК» основана на Положении об оплате труда, разработанном на предприятии, включает премиальные выплаты. Фонд оплаты труда в ООО «ЦМК» определяется системой оплаты труда, определенной законодательством Российской Федерации о труде. Средняя зарплата сотрудников на предприятии колеблется в пределах 35,0 – 50,0 тыс. руб.

Хотя в количественном отношении штат ООО «ЦМК» укомплектован, но в случае нехватки специалистов для проведения каких-либо дополнительных работ они привлекаются со стороны по контрактной системе, либо временно на сезон.

Анализ процесса набора персонала в ООО «ЦМК» позволил сделать следующие выводы:

1. Руководством ООО «ЦМК» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2. На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия.

И это понятно, так как в ООО «ЦМК» не занимаются стратегией развития предприятия на долгосрочный период, отсутствует кадровая политика.

3. Методы набора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

Таким образом, процесс набора персонала является наиболее «узким» местом в управлении предприятия и его необходимо совершенствовать.

### 3 ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЦМК»

#### 3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы набора персонала на предприятии

Необходимость совершенствования процесса набора персонала в ООО «ЦМК» определена рядом причин:

- увеличением требований к качеству результата бизнес-процесса;
- снижением эффективности работы подразделения, занимающегося набором и наймом: невыполнение плана по найму персонала (в количественном отношении штат в ООО «ЦМК» не доукомплектован), увеличение инициативных увольнений новых сотрудников в течение первых трех месяцев работы в компании;
- увеличением материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

В результате можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «ЦМК»:

1. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса набора кадров с учетом новейших методик по набору и оценке персонала.

Достаточно широко при приеме на работу используется тестирование. Несоответствие способностей человека требованиям, которые предъявляет ему та или иная работа, приводит к неудовлетворенности работой, стремлению сменить профессию, удлиняет сроки обучения, увеличивает вероятность ошибок и профессиональных заболеваний, снижает производительность труда.

Тест – кратковременное испытание, на основании которого судят об индивидуально-психологических особенностях человека и уровне его способностей. Тесты обычно применяются в системе других методов как дополнение, а не противовес менее форматизированным процедурам, рассматриваются как один из этапов проверки качеств кандидата, тогда как

окончательный выбор производит управляющий.

Можно использовать мини-тесты, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Мини-тест «Насколько вы воплощение работоспособности и целеустремленности». Данный тест даёт представление о том, насколько человек способен работать и хочет работать. Данный тест может использоваться на этапе набора персонала в организацию для выявления уровня ответственности и повышения в будущем уровня конкурентоспособности фирмы за счёт целеустремлённости персонала.

Мини-тест «Руководитель вы или подчинённый» предназначен для того, чтобы узнать, доминирует ли человек над окружающими и в какой степени.

В дальнейшем эти результаты могут быть использованы при ротации кадров. Данный тест может применяться на втором этапе – оценке работника для определения критериев ответственности работы, которую он будет выполнять, для определения умения взять руководство над коллективом и, в конечном итоге, для определения должности, которую работник будет занимать.

2. Источники набора и методы оценки должны быть систематизированы. Позволяющие владельцу процесса набора реализовывать процесс в необходимые сроки и выявить операции, которые можно и нужно автоматизировать, сократив время, затрачиваемое на их выполнение.

Нужно иметь в виду, что каждый источник имеет как положительные, так и отрицательные стороны, поэтому рекомендуется учитывать возврат на предстоящие затраты предприятия (прямые и косвенные издержки), связанные

с процессом набора, подготовкой и формированием из принятых работников.

Несомненно, наиболее эффективным является набор из собственных сотрудников, поскольку:

- заранее известны их способности и профессиональные качества;
- у них имеется опыт работы;
- они знакомы с производственными процессами, методами работы предприятия;
- они являются более подготовленными, и на их переподготовку потребуется меньше средств, чем при наборе из внешних источников.

Поэтому рекомендуется рассматривать в качестве кандидатов на вакантную должность - внутренние источники.

Преимущественный метод набора на определенную должность может быть использован внутрикорпоративный конкурс.

Проведение внутрикорпоративного конкурса среди кандидатов и принятие решения.

Каждая заявленная позиция этой внутренней «витрины вакансий» снабжена гиперссылкой на соответствующую должностную инструкцию, в которой, помимо содержания работы, отражены и биографические и квалификационные требования к кандидату на вакансию.

Итоги конкурса подводятся через две недели после его объявления. Только в случае, если вакансия не найдена в результате внутрикорпоративного конкурса, служба набора может начинать работу по ее замещению из внешних источников.

Основными организационными принципами внутреннего конкурса, помимо его содержательной стороны, являются:

- внутренний конкурс не заменяет обычной процедуры повышения в должности внутри одного подразделения – оценочных мероприятий, квалификационных экзаменов, комиссионного принятия решения;
- только перемещения из одного подразделения в другое. Сопровождающиеся повышением в должности, чтобы воспрепятствовать

перетеканию персонала из подразделения в подразделение только с целью изменений условий и содержания труда;

- участие конкретных работников в конкурсе не освещается с целью недопущения их дискриминации на месте работы;

- информация о победителе конкурса в обязательном порядке размещается на внутриорганизационном информационном портале;

- в случае положительного решения по конкурсу нынешний руководитель победителя не имеет права и возможности препятствовать ему в переводе на другую должность;

- решение о переводе вступает в силу через месяц, в течение которого служба персонала подбирает и готовит замену переводимому специалисту.

Конкурсный отбор включает заполнение кандидатами анкет, написание эссе, участие в собеседовании. Для отбора создается комиссия из сотрудников, руководителем которой назначается начальник отдела, членами являются менеджер по персоналу, линейный менеджер (непосредственный руководитель подразделения), инженер по охране труда.

Профессиональные и коммуникативные качества знания кандидатов оценивают вышеназванные члены комиссии.

Эффективной формой оценки кандидата является собеседование - оно дает возможность лучше узнать кандидата как личность. Для проведения собеседования члены конкурсной комиссии должны владеть необходимыми знаниями о его видах и процедуре, тщательно подготовиться к нему, заранее ознакомиться с материалами о каждом кандидате, предварительно выбирать вид собеседования, составить вопросы и определить их последовательность.

При собеседовании важно учитывать определенные требования. Во время интервью необходимо создать благоприятную атмосферу. В самом начале беседы следует выделить время для адаптации кандидата к новой обстановке и условиям. После этого задать ему несколько нейтральных вопросов, и только затем перейти непосредственно к конкретным



оценивающим вопросам согласно заранее выбранному виду собеседования.

В предлагаемой системе отбора кандидатов, рекомендуется использовать вид собеседования – структурированное интервью. Особенностью структурированного интервью является то, что для его проведения предварительно составляется вопросник со специальным перечнем вопросов, которые дополняются с учетом результатов эссе и анализа анкеты кандидата на должность мастера смены.

В ходе этого вида интервью члены комиссии четко придерживаются заранее составленных вопросов, не уводя разговор в сторону. Цель – оценить профессиональные и коммуникативные качества кандидата.

Интервью позволяет определить:

- заинтересованность в выполнении функций мастера смены;
- активность жизненной позиции;
- целеустремленность;
- степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты своей работы;
- стремление к лидерству;
- способность руководить и готовность подчиняться;
- уровень интеллектуальной активности;
- способность творчески подходить к решению вопросов;
- степень самокритичности и объективности оценок;
- умение хорошо говорить и слушать.

3. Создание электронной базы данных (БД) работников, с которыми заключаются срочные трудовые договора, что позволит сократить время на поиск сезонных рабочих.

4. Определить возможные функциональные повторы - дублирование функций сотрудников – и распределить функциональные задачи правильно, чтобы выявить центры неэффективных затрат и оптимизировать общие материальные и финансовые затраты на процесс.

В результате анализа было выявлено, что наиболее «узкими» местами в

процессе набора персонала в ООО «ЦМК» являются:

- «Поиск кандидата»;
- «Оценка кандидатов».

При этом, описывая регламенты, касающиеся конкретных этапов процесса, необходимо учитывать сроки их выполнения и требования к качеству реализации процесса [7]. Примерные сроки по каждой операции процесса «Поиск кандидата» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Время на осуществление функций и операций процесса  
«Поиск кандидатов»

Операция /функция	Вход	Примерные сроки	Документы
1	2	3	4
1. Получение заявки	Заявка на набор персонала	8 рабочих часов	1. Положение о наборе персонала 2. Заявка на набор персонала
2. Оценка заявки	Заявка на набор специалиста	8 рабочих часов	1. Заявка на набор персонала 2. Мониторинг рынка труда
3. Согласование заявки	Заявка и мониторинг рынка труда	4 рабочих часа	1. «Профиль должности» 2. Заявка на набор персонала
4. Формирование плана по подбору персонала	Заявка на набор персонала	80 рабочих часов	1. План по набору персонала на период
5. Оценка финансовых ресурсов	План по набору персонала на период	4 рабочих часа	1. Бюджет на набор персонала
6. Определение способа поиска и источников получения информации о кандидатах	Заявка на набор персонала, Бюджет на подбор персонала	1 рабочий час	1. Согласованный план поиска со сроками
7. Поиск внутренних кандидатов	Заявка на поиск персонала	4-8 рабочих часов	1. Заявка на набор персонала 2. Электронная база сотрудников 3. Профиль должности
8. Формирование анонса вакансии	Заявка на набор персонала	2 рабочих часа	1. Заявка на набор персонала 2. Аналогичные анонсы
9. Размещение анонса	Анонс вакансии	2-4 рабочих часа	1. Анонс вакансии 2. Список СМИ

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4
10. Инициативный поиск кандидатов	Заявка на набор персонала	20-40 рабочих часов	1. Электронная база кандидатов 2. Внешние базы кандидатов
11. Получение и первичная обработка информации о кандидатах	Резюме кандидатов	По плану подбора персонала (4-8 рабочих часов)	1. Профиль должности 2. Заявка на набор персонала 3. Резюме
12. Составление списка «интересных» кандидатов и определение графика собеседования	База резюме	8 рабочих часов	1. Профиль должности 2. Заявка на набор персонала 3. Резюме 4. Отчет по результатам поиска кандидатов
Итого:		145-175 рабочих часов	

В соответствии с описанием процесса «Поиск кандидата» в структуру документооборота входят:

1. Положение о наборе персонала.
2. Заявка на набор персонала.
3. Форма мониторинга рынка труда.
4. Бюджет на набор персонала.
5. План по набору персонала.
6. Правила ведения электронной базы кандидатов.
7. Требования к анонсу вакансий.
8. Профиль должности.
9. Отчеты по результатам работы.

Важность процесса «Оценка кандидатов» определяется в первую очередь риском совершить ошибку при наборе нового кандидата, который усугубляется тем, что его стоимость, как правило, достаточно ощутима и измеряется в конкретных финансовых показателях затрат, превращающихся в случае ошибки в статью убытка, а не прибыли.

Стандартизация процесса оценки является основным залогом успеха в достижении желаемого результата – привлечения наиболее успешного и соответствующего требованиям предприятия профессионала. Стандартизация системы оценки в конечном итоге не только не лишает менеджеров свободы

творчества, а предоставляет ее им в полном объеме.

Для того чтобы совершенствовать систематизацию процесса «Оценка кандидата», являющегося структурной частью процесса «Набора персонала», необходимо создать его фундамент. От того, насколько прочно основание будущей системы оценки, зависит качество результата.

Поэтому задачей совершенствования процесса набора в ООО «ЦМК» – увеличить эффективность процесса оценки. Это значит, что при найме наилучшего кандидата можно убежденно говорить о нем как о «специалисте своего дела – человеке профессии», специалисте, адекватном своей должности.

Структура функций и операций процесса «Оценка кандидатов» как структурная часть «Набор персонала» представлена в таблице 3.2 [7].

Таблица 3.2

Время на осуществление функций и операций процесса  
«Оценка кандидатов»

Операция /функция	Примерные сроки	Документы
1	2	3
1. Получение заявки	8 рабочих часов	1. Положение о подборе персонала 2. Заявка на подбор персонала
2. Оценка заявки	2 рабочих часа	1. Заявка на подбор персонала 2. «Профиль должности»
3. Согласование заявки	2 рабочих часа	1. «Профиль должности» 2. Заявка на подбор персонала
4. Проведение оценки внутренних кандидатов	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	1. «Профиль должности» 2. Заявка на подбор персонала
5. Получение и первичная обработка информации о кандидатах	2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Профиль должности 2. Заявка на подбор персонала 3. Резюме
6. Первичное телефонное собеседование	0,3 рабочих часа на каждого кандидата	1. Профиль должности 2. Заявка на подбор персонала 3. Резюме
7. Организация оценочных интервью	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Список финальных кандидатов 2. График проведения интервью

Окончание таблицы 3.2

1	2	3
8. Проведение оценочного интервью	2-5 рабочих часа на каждого кандидата	1. Резюме 2. Профиль должности 3. Заявка на подбор персонала
9. Анализ полученных оценки результатов должности	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Результаты 2. Профиль 3. Заявка на подбор персонала
10. Передача обратной связи кандидатам	16 рабочих часов	1 Список финальных кандидатов связи кандидатам 2 Список кандидатов, не прошедших интервью
11. Формирование списка итоговых кандидатов и результатов оценки для передачи руководству	2-4 рабочих часа	1. Список кандидатов 2. Резюме финальных кандидатов 3. Итоговые бланки полученных результатов 4. Профиль должности 5. Заявка на подбор персонала
12. Выбор и согласование финальных кандидатов	1-2 рабочих часа	1. Список финальных кандидатов для приглашения на повторное интервью
13. Организация финальных интервью	1-2 рабочих часа	1. График проведения интервью
14. Проведение финальных оценочных интервью	2-4 рабочих часа на каждого кандидата	1. Отчетная форма по результатам оценки
15. Анализ полученных результатов	1 рабочий час на каждого кандидата	1. Список кандидатов для рекомендаций
16. Проверка рекомендаций	1-2 рабочих часа на каждого кандидата	1. Анкеты кандидатов 2. Резюме кандидатов 3. Список рекомендаций
17. Выбор наилучшего кандидата	1-2 рабочих часа	1. ФИО кандидата 2. Резюме кандидата
Итого:	90-240 рабочих часа	

Таким образом, необходимо оценить кандидата на соответствие профессии, должности, предприятию, а не так, как принято в ООО «ЦМК».

Но прежде чем оценивать, нужно иметь определенный стандарт должности, включающий:

- непосредственно функционал должности, определяющий требования к опыту и навыкам кандидата;
- профиль специальных/профессиональных компетенций, являющийся стандартом требований к знаниям специалиста;

– личностный профиль, позволяющий сотруднику выполнять свои обязанности с необходимым качеством и в требуемые сроки, а также предоставляющий ему возможность гармоничного соответствия корпоративным ценностям и нормам;

– шкалу оценки, определяющую в абсолютных цифрах уровни выраженности требуемых профилей и, соответственно, демонстрирующую допустимые пороги для возможности рассмотрения конкретных соискателей на вакантные должности;

– стандарт системы оценки кандидатов, как-то: интервью по компетенциям, кейсы, профессиональные тесты, психологические методики, необходимые и достаточные для оценки личностных качеств и свойств.

Все перечисленные стандарты можно отразить в профиле должности как основополагающем документе, позволяющем систематизировать всю информацию, касающуюся требований должности к кандидатам и уже работающим сотрудникам и позволяющем определить степень их соответствия этим требованиям [7].

Функционал должности должен содержать цели и задачи должности, описание деятельности сотрудника – обязанностей в рамках своей должности, включенных в общую структуру предприятия в целом или подразделения в частности. Функционал должности должен иметь следующую структуру:

1. Общие положения - название должности и подразделения.
2. Включенность должности в ключевые бизнес-процессы.
3. Тип подчинения, матрица взаимодействия с подразделениями компании.
4. Ключевые задачи и функциональные обязанности.
5. Требования к знаниям и навыкам.
6. Рабочая документация.
7. Права и ответственность.
8. Критерии эффективности и формы оценки деятельности.

Обязательным условием оценки должности является участие в этом

процессе непосредственных руководителей подразделений, в чьем подчинении находятся описываемые должности, а также профильных специалистов, помогающих менеджеру по персоналу разобраться в профессиональной специфике и методах оценки специальных знаний кандидатов.

Поскольку процесс оценки является достаточно сложной системой с точки зрения организации и методики, то документальную его составляющую можно разделить на несколько разделов.

#### 1. Организационная документация:

- форма «заявка на подбор персонала»;
- форма «анкета кандидата»;
- форма «список кандидатов»;
- форма «график собеседований»;
- форма «предложение работы» – формализованное предложение работодателя кандидату, содержащее описание должности, функциональных обязанностей, условий работы, структуры мотивационного пакета, дополнительных компенсаций, условий прохождения испытательного срока и т.д.

Данная форма не заменяет документов, предъявляемых при приеме на работу в соответствии с Трудовым кодексом, и не является обязательной.

Главная задача данной формы – показать прозрачность намерений предприятия относительно сотрудничества с кандидатом и его готовность принять его на работу на предлагаемых условиях:

- стандарт письма для вежливого отказа кандидату и благодарностью за участие в конкурсе на вакансию;
- стандарт письма о включении резюме кандидата в резерв.

#### 2. Структурно-методическая документация:

- положение об оценке персонала либо включение в положение о подборе персонала структурной части, содержащей правила и требования к оценке кандидатов;
- профиль должности, включающий в свою структуру функционал

должности;

- интервью по компетенциям, которое может быть включено в профиль должности как стандарт оценки специалистов, но в некоторых случаях может существовать самостоятельно;

- пакет диагностических методик, рекомендованных для использования оценки личностных свойств и качеств кандидатов на конкретную должность;

- профессиональные тесты, предназначенные для выявления уровня формирования профессиональных знаний;

- кейсы для оценки профессиональных умений.

### 3. Отчетность:

- форма «Результаты психологической диагностики»;

- форма «Общие результаты оценки кандидата»;

- форма «Представление кандидата для внутреннего заказчика»- лаконичная и понятная внутреннему заказчику форма представления итоговых результатов оценки кандидатов, предлагаемых к финальному этапу проведения конкурса на должность.

Выстроенная технология «Набора персонала» дает главное – систему, позволяющую увеличить объективность получаемых данных.

## 3.2 Оценка ожидаемой экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «ЦМК», позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе подбора.

Время, затрачиваемое на них, колеблется от 230 до 415 часов в зависимости от количества кандидатов на вакантную должность.

Примем среднее значение –  $(230+415) / 2 = 323$  рабочих часа (2 мес.) на одну вакантную должность.



Затраты в ООО «ЦМК» на одну вакантную должность составляют:

- заработная плата менеджера по персоналу –  $35\,000 \cdot 2 = 70\,000$  руб.;
- отчисления на ЕСН (26,0%)  $70\,000 \cdot 26\% = 18\,200$  руб.;
- содержание рабочего места –  $18\,200 \cdot 2 = 36\,400$  руб.

Всего: 124 600 руб.

Таким образом, если кандидат на вакантную должность по всем параметрам полностью подойдет, затраты на его поиск и оценку в ООО «ЦМК» составят 124600 руб.

По данным оценки персонала в ООО «ЦМК» на предприятии, с увеличением объема производства, понадобится 6 работников.

Затраты на поиск и подбор персонала при условии качественного подбора составят:  $124\,600 \cdot 6 = 747\,600$  руб.

Если же процесс набора не систематизировать, как предложено в рекомендациях, то ущерб от кандидата, не соответствующего вакантной должности, и текучести в связи с его увольнением (не пройден испытательный срок или другие причины) может быть значительным.

По исследованиям Т.И. Григорьевой, затраты на замену, составляют:

- рабочих 7-12% их годовой заработной платы;
- специалистов - 20-50%;
- управляющих - 40-100% [30].

Сюда включаются:

1. Потери, вызванные перерывами в работе.
2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников.
3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость не дополученной продукции.
4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих.
5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести.
6. Потери от брака у вновь поступивших работников.

7. Общая величина экономического ущерба, вызванного неэффективным процессом набора персонала, равна сумме всех частных потерь [30].

Таким образом, общие затраты на процесс несистематизированного набора в нашем случае может быть представлен тремя составляющими:

1. Затраты на повторный поиск и оценку в процессе набора.

$$Z_{\text{н}} / \text{тек} = (Z_{\text{наб}} * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}}, \quad (3.1)$$

где  $Z_{\text{н}} / \text{тек}$  - затраты по проведению набора персонала в результате текучести;

$Z_{\text{наб}}$  - общие затраты на набор;

$K_{\text{изм}}$  - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

Расчеты, произведенные по формуле (3.1) показали:

$$124600 * 6 = 747\,600 \text{ руб.}$$

2. Потери, вызванные перерывами в работе.

$$P_{\text{пер}} = B * T * Ч_{\text{т}}, \quad (3.2)$$

где  $P_{\text{пер}}$  - потери, вызванные перерывами в работе;

$B$  - среднедневная выработка на одного человека;

$T$  - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{\text{т}}$  - число выбывших по причине текучести.

Расчеты, произведенные по формуле (3.2) показали: в 2021 году ожидается увольнение в связи с окончанием трудового договора:

- руководители – 2 человека;
- специалисты – 3 человека;

– технические специалисты – 1 человек.

С учетом исследования Т . И. Григорьевой, потери, вызванные перерывами в работе, составят [30]:

- 18000 рублей \* 2 человека \* 12 месяцев \* 0,8 = 345 600 рублей;
- 15000 рублей \* 3 человека \* 12 месяцев \* 0,5 = 270 000 рублей;
- 13000 рублей \* 1 человек \* 12 месяцев \* 0,3 = 46 800 рублей.

Итого: 662 400 руб.

3. Потери, вызванные недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников.

$$П_{\text{пр}} /_{\text{нов}} = C_{\text{рва}} * K_{\text{м}} * Ч_{\text{м}}, \quad (3.3)$$

где  $П_{\text{пр}} /_{\text{нов}}$  - потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих;

$C_{\text{рва}}$  - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

$K_{\text{м}}$  - месячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_{\text{м}}$  - число дней в соответствующем месяце.

Расчеты, произведенные по формуле (3.3) показали: потери, вызванные недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников. Адаптационный период обычно составляет 2 месяца.

Помимо недостаточного уровня эффективности в период адаптации сюда могут включаться затраты, связанные:

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- затраты времени специалистов для установления контактов нового

работника с коллективом.

– 18000 руб. \* 2 чел. \* 2 мес. \* 0,8 = 57 600 руб.;

– 15000 руб. \* 3 чел. \* 2 мес. \* 0,5 = 45 000 руб.;

– 13000 руб. \* 1 чел. \* 2 мес. \* 0,4 = 10 400 руб.

Итого: 113 000 руб.

Если внедрить систематизированный процесс набора, суммарные потери могут снизиться на сумму:

$747600 + 662400 + 113000 = 1\,523\,000$  руб.

Таким образом, рекомендованные мероприятия по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «ЦМК», позволят повысить эффективность процесса и снизить затраты на процесс набора и уменьшить потери, связанные с недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников.

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «ЦМК» позволила определить временные затраты на повторный поиск и оценку кандидатов в процессе набора и снижение потерь, связанных с перерывами в работе и адаптацией новых сотрудников.

При этом прогнозируется, что экономическая эффективность рекомендованных мероприятий по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «ЦМК» составит 775 400 руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование причинно - следственных связей, лежащих в основе развития экономики предприятия, отрасли и государства в целом, позволяет сделать следующий вывод: побеждает тот, у кого совершеннее система набора персонала.

Исследование состояния процесса набора персонала, представленное выпускной квалификационной работой, показало, что помимо проблем, связанных с недостаточной разработанностью ключевых понятий в этой области, существуют проблемы, связанные с отсутствием чисто технических навыков набора персонала у руководителей предприятий и менеджеров по персоналу.

Процесс набора кадров целесообразно конструировать, основываясь на поиске работника в соответствии с профилем должности и системе оценки соответствия работника этому профилю. Соответствие работника профилю должности означает, что работник отвечает следующим требованиям: знает «что делать»; знает «как делать»; умеет это «делать сам».

Набор нового сотрудника в организацию часто представляет собой долгий и трудоемкий процесс. Однако даже самый кропотливый отбор не исключает риска для работодателя, что новый работник окажется недостаточно квалифицированным либо просто будет халатно относиться к своим обязанностям. Поэтому умение подбирать сотрудников – основа работы менеджера по персоналу. Оценка кадрового состава ООО «ЦМК» позволила сделать вывод, кадровый состав стабилен, его изменения происходят практически только за счет найма новой рабочей силы. Хотя в количественном отношении штат ООО «ЦМК» укомплектован, но в случае нехватки специалистов для проведения каких-либо дополнительных работ они привлекаются со стороны по контрактной системе, либо временно на сезон.

Анализ процесса набора персонала в ООО «ЦМК» позволил сделать следующие выводы:

1. Руководством ООО «ЦМК» не анализируются причины текучести персонала и не выявляются их зависимости, что приводит к тому, что процесс набора персонала осуществляется руководством стихийно, по мере возникновения потребностей в персонале.

2. На предприятии отсутствует политика регулирования численности персонала, которая должна быть основана на стратегии развития предприятия. И это понятно, так как в ООО «ЦМК» недостаточно эффективно занимаются стратегией развития предприятия на долгосрочный период, отсутствует кадровая политика.

3. Методы отбора протекают на предприятии формально. Специальной программы тестирования, соответствующей конкретной вакансии (управленческий, технический персонал, рабочие) на предприятии нет.

Таким образом, процесс набора персонала является наиболее «узким» местом в управлении предприятия и его необходимо совершенствовать.

Необходимость совершенствования процесса набора персонала в ООО «ЦМК» определена рядом причин:

- увеличением требований к качеству результата бизнес-процесса;
- снижением эффективности работы подразделения, занимающегося набором и наймом: невыполнение плана по найму персонала, увеличение инициативных увольнений новых сотрудников в течение первых трех месяцев работы в компании;
- увеличением материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса набора.

Поэтому были предложены рекомендации по совершенствованию процесса подбора персонала в ООО «ЦМК», результатом которых должна стать систематизация процессов поиска и оценки кандидатов на вакантные должности. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора персонала в ООО «ЦМК» позволила определить временные затраты на поиск и оценку кандидатов в процессе набора и снижение потерь, связанных с перерывами в работе и адаптацией новых сотрудников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федеральный закон № 51-ФЗ: [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г.: в ред. Федерального закона от 08.12.2020 № 427-ФЗ]. – СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: локальная сеть.
2. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете: федеральный закон № 402-ФЗ: [принят Гос. Думой 22 ноября 2011 г.: одобрено Советом Федерации 29 ноября 2011 г.: в ред. Федерального закона 26.07.2019 № 247-ФЗ]. – СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: локальная сеть.
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 02.07.2021, с изм. 25.02.2022) "Об обществах с ограниченной ответственностью".
4. Шабанова Т.В., Богатырева О.Н. Анализ трудовых показателей: учеб. пособие /ВШТЭ СПбГУПТД.- СПб. 2020. – 78 с.
5. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 197 с.
6. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 361 с.
7. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 216 с.
8. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.]; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 376 с.
9. Производственный менеджмент: учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.]; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 305 с.
10. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной

деятельности: учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 610 с.

11. Экономический анализ: учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.]; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 631 с.

12. Управленческая экономика: учебник и практикум для вузов / Е. В. Пономаренко [и др.]; под общей редакцией Е. В. Пономаренко, В. А. Исаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 216 с.

13. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с.

14. Шляго, Н. Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 275 с.

15. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 553 с.

16. Воробьева, И. П. Экономика и организация производства: учебное пособие для среднего профессионального образования / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 191 с.

17. Финансовая жизнь: журнал / изд. Академия менеджмента и бизнес-администрирования; гл. ред. Н.А. Адамов. — Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2018. — № 1. — 116 с.

18. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 486 с.

19. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. В. Погодина. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 351 с.

20. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.



— 456 с.

21. Жилкина, А. Н. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 285 с.

22. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 337 с.

23. Штефан, М. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность организации: учебник для вузов / М. А. Штефан, О. А. Замотаева, Н. В. Максимова; под редакцией М. А. Штефан. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 346 с.

24. Кулагина, Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум: учебное пособие для вузов / Н. А. Кулагина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 135 с.

25. Шабанова Т.В., Богатырева О.Н. Анализ трудовых показателей: учеб. пособие /ВШТЭ СПбГУПТД - СПб. 2020. – 78 с.

26. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 249 с.

27. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 191 с.

28. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 451 с.

29. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 245 с.

30. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов / Т. И. Григорьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 486 с.

31. Приказ Министерства экономики РФ от 1 октября 1997 г. № 118 «Об утверждении методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)». – СПС «Консультант Плюс». – Режим доступа: локальная сеть.

32. Холдинг «СИБЗОЛОТО»: официальный сайт. – Красноярск, 2012. – <https://www.gmkzoloto.ru> (дата обращения: 10.12.2022).

33. Федеральная налоговая служба: официальный сайт. – Красноярск, 2005. – URL: <https://www.nalog.ru> (дата обращения: 10.12.2022).

34. «Чекко» сервис проверки контрагентов: официальный сайт. – <https://checko.ru> (дата обращения: 15.12.2022).

35. «Юрайт» образовательная платформа: официальный сайт. – <https://urait.ru/> (дата обращения: 10.02.2023).

36. «Аудит.ру» бухгалтерский учет, налоги, аудит: официальный сайт. – <https://www.audit-it.ru> (дата обращения: 21.12.2022).

37. «Контур» сервис проверки контрагентов: официальный сайт. – <https://www.kontur.ru> (дата обращения: 09.01.2023).

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Отчет о финансовых результатах ООО «ЦМК» за 2020 год.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года.	На 31 декабря 2019 года.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	41 402	14 351
	Расходы по обычной деятельности	2120	(44 361)	(8 392)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	4 901	-
	Прочие расходы	2350	(4 984)	(55)
	Налоги и прибыль (доходы)	2410	(487)	(217)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(3 529)	5 687

## Бухгалтерский баланс ООО «ЦМК» на 31 декабря 2020 год.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 года	На 31 декабря 2019 год	На 31 декабря 2018 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	-	-	-
	Запасы	1210	156	3	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	81	137	-
	Финансовые и другие оборотные активы	1230	6 986	5 580	-
	БАЛАНС	1600	7 223	5 720	0
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы	1300	2 158	5 688	-

## Продолжение приложение 1

1	2	3	4	5	6
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	1 577	(474)	-
	Кредиторская задолженность	1520	3 488	506	-
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	7 223	5 720	0

## Бухгалтерский баланс ООО «ЦМК» на 31 декабря 2021 год.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 год	На 31 декабря 2019 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	-	-	-
	Запасы	1210	188	156	3
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	259	81	137
	Финансовые и другие оборотные активы	1230	6 552	6 986	5 579

## Окончание приложение 1

1	2	3	4	5	6
	БАЛАНС	1600	7 000	7 223	5 720
ПАССИВ					
	Капитал и резервы	1300	(1 329)	2 158	5 687
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	1 174	1 577	(474)
	Кредиторская задолженность	1520	7 155	3 488	506
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	7 000	7 223	5 720

## Отчет о финансовых результатах ООО «ЦМК» за 2021 год.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года.	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	51 092	41 402
	Расходы по обычной деятельности	2120	(53 717)	(44 361)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	91	4 901
	Прочие расходы	2350	(436)	(4 984)
	Налоги и прибыль (доходы)	2410	(1 433)	(487)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(4 403)	(3 529)

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Согласие

выпускника на размещение выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

1. Я, Засотарова Анна Владимировна

(фамилия, имя, отчество полностью)

студент (ка) группы у229-ин экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования «Сибирский институт бизнеса, управления и психологии» (далее – АНО ВО СИБУП), разрешаю АНО ВО СИБУП воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме написанную мною в рамках выполнения образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра на тему

Совершенствование системы набора персонала в ООО «ЦМК»

(наименование работы)

в открытом доступе в электронно-библиотечной системе, таким образом, чтобы любой пользователь данного портала мог получить доступ к выпускной квалификационной работе из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на выпускную квалификационную работу.

2. Я подтверждаю, что выпускная квалификационная работа написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает авторских прав иных лиц.

« 14 » 02 2023 г.

Засотарова  
(подпись)



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Зеленарева Мария Владимировна группы У 2201

(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы кадров перемещения в ООО «Цех металлоконструкций»

(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 85 страницах, содержит приложение(ия) на 3 страницах.

1. Актуальность и значимость темы совершенствование системы перемещения кадров в организации и значимость кадрового назначения для развития организации
2. Логическая последовательность обсуждения, работа хорошо структурирована,
3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы с теоретической точки зрения и обоснованы практическими данными,
4. Полнота проработки литературных источников составлено полное описание из 37 наименований
5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков соответствует предъявляемым требованиям
6. Положительные стороны работы рекомендации по работе с учетом современных методов и кадров перемещения

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы полностью соответствует

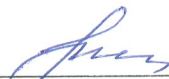
8. Недостатки работы не обнаружены

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы сформированы все компетенции согласно учебного плана, на достаточном высоком уровне

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.  
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Мельникова Елена Викторовна, доцент, к.т.н., доцент  
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

« 14 » 02 2023 г.

  
(подпись руководителя)



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический

(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы

Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Золотаревой Лидии Владимировне группы у229-м

(Ф.И.О. полностью)

на тему Совершенствование системы набора персонала

в ООО «Цех металлоконструкций»

(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 85 страницах,  
содержит приложение(ия) на 3 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы: Последние полтора-два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: инновации и человеческие ресурсы. Это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Именно «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инноваций более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.д.

2. Логическая последовательность: Материал в выпускной квалификационной работе логически структурирован, написан научным стилем изложения.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: Автор выпускной квалификационной работы показал отличную способность формулировать собственную точку зрения по рассматриваемой проблеме. Проанализирована актуальная проблема набора персонала в организации. Разработаны рекомендации по совершенствованию набора персонала. Сделаны выводы, предложены рекомендации.

4. Полнота проработки литературных источников: Золотаревой Л.В. обработано большое количество научного материала, на высоком теоретическом и методологическом уровне проведено исследование проблем: набора, отбора и найма персонала.

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков: Дипломная работа Золотаревой Л.В., написана научным стилем, с соблюдением логики изложения и в соответствии с нормоконтролем. Составляет 84 листа текста, 17 таблиц, 4 формулы, 37 литературных источников, 6 иллюстраций, 1 приложение.

6. Положительные стороны работы: Рекомендации, составленные



студентом, могут существенно сказаться на росте и развитии самого предприятия.

7. Недостатки работы Существенных недостатков в дипломной работе не выявлено.

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы: Студентка СИБУП показала в себе готовность применять полученные во время обучения знания, умения и навыки в практической деятельности, способность преодолевать стереотипы, проявлять гибкость мышления, целеустремленность.

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику: Сформулированные в работе выводы, такие, как эффективность процесса набора персонала, снижение затрат на процесс набора персонала, уменьшение потерь, связанных с перерывами в работе и недостаточным уровнем эффективности труда вновь принятых работников, достаточно обоснованы и могут быть использованы в практической деятельности.

10. «всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки Отлично, а ее автор заслуживает присвоения квалификации<sup>1</sup> бакалавр.

Рецензент выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

Регушкин Станислав Юрьевич директор  
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

« \_\_\_\_\_ »

20 \_\_\_\_\_ г.



\_\_\_\_\_ (подпись рецензента)

<sup>1</sup> Прописывается при условии положительной оценки

# Отчет о проверке на заимствования №1



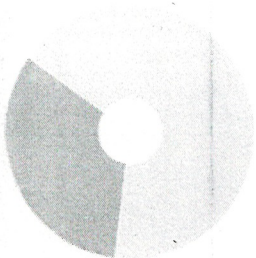
Автор: [y-katyshka@mail.ru](mailto:y-katyshka@mail.ru) / ID: 5378288  
Проверяющий:  
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://users.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 146  
Начало загрузки: 13.02.2023 05:38:15  
Длительность загрузки: 00:00:04  
Имя исходного файла: Золотарева Л.С.  
«Совершенствование системы набора персонала в ООО «Цех металлоконструкций».pdf  
Название документа: Золотарева Л.С.  
«Совершенствование системы набора персонала в ООО «Цех металлоконструкций»  
Размер текста: 125 кБ  
Символов в тексте: 127657  
Слов в тексте: 14585  
Число предложений: 1027

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 13.02.2023 02:38:19  
Длительность проверки: 00:00:03  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Интернет Free



СОВПАДЕНИЯ	САМОЦИТИРОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
32,92%	0%	0%	67,08%

Совпадения — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.  
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.  
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.  
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.  
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.  
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.  
Совпадения, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.  
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	8,5%	13,19%	Совершенствование системы отбора персонала в финансовой организации <a href="https://core.ac.uk">https://core.ac.uk</a>	01 Янв 2016	Интернет Free	110	160
[02]	0%	13,19%	Совершенствование системы отбора персонала в финансовой организации <a href="https://core.ac.uk">https://core.ac.uk</a>	31 Окт 2020	Интернет Free	0	160
[03]	0,9%	11,13%	NikolaevaAA.pdf <a href="http://kchgt.ru">http://kchgt.ru</a>	06 Мая 2020	Интернет Free	21	186

Еще источников: 6  
Еще совпадений: 23,53%

Ректору  
АНО ВО СИБУП  
В.Ф. ЗАБУГЕ,  
660033, г. Красноярск  
Ул. Московская д. 7 «А»  
+7(391)265-55-29

Уважаемый Владимир Федорович!

Прошу Вас утвердить тему выпускной квалификационной работы студентки группы у229-м Золотаревой Лидии Владимировне «Совершенствование системы набора персонала в ООО «Цех металлоконструкций».

Директор



Решение



Ректору  
АНО ВО СИБУП  
В.Ф. ЗАБУГЕ,  
660033, г. Красноярск  
Ул. Московская д. 7 «А»  
+7(391)265-55-29

### Справка о внедрении рекомендаций

Настоящей справкой подтверждаю, что рекомендации, предложенные студенткой группы у229-м Золотаревой Лидией Владимировной в ее выпускной квалификационной работе «Совершенствование системы набора персонала в ООО «Цех металлоконструкций» были рассмотрены и принято решение о внедрении предложенных рекомендаций в деятельность организации.

*Директор ООО «ЦМК»*



*Резушкин*