

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
«___» _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

080400.38.03.03 «Управление персоналом организации»

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАСНОЯРСКАЯ ДОРОЖНО-
СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»)**

Руководитель	_____	доцент, к.с.н.	В. В. Лунев
Выпускник	_____		М. Е. Шелухина
Нормоконтролер	_____		Т. П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г.Ф. Каячев
« ____ » _____ 2015г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Шелухиной Марии Евгеньевне

Группа УБ 12-13

Направление

38.03.03.01

«Управление персоналом организации»

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы отбора персонала (на примере ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»)»

Утверждена приказом по университету № 3038/с от 09.03.2016 г.

Руководитель ВКР В.В. Лунев, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, бухгалтерская годовая отчетность ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» за 2015-2013 г.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Основы системы отбора персонала организации.
- 2 Анализ системы отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».
- 3 Разработка мер совершенствования системы отбора персонала (на примере ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»).

Перечень иллюстрационного материала:

- 1 Тема работы.
- 2 Актуальность работы.
- 3 Цель и задачи.
- 4 Характеристика ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».
- 5 Анализ деятельности предприятия кадровой службы.

- 6 Описание выявленных проблем в работе кадровой службы ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».
- 7 Разработка новых методов отбора персонала.
- 8 Мероприятия по совершенствованию системы отбора персонал.
- 9 Эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».

Руководитель ВКР _____ В.В. Лунев

Задание принял к исполнению _____ М.Е. Шелухина

« ____ » _____ 2015 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Совершенствование системы отбора персонала (на примере ООО «Красноярская дорожно-строительная компания») содержит 90 страниц текстового документа, 2 приложения на 5 страниц, 70 использованных источников, 17 рисунков, 18 таблиц, 3 формулы.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, ОТБОР ПЕРСОНАЛА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА.

Объект исследования – Общество с ограниченной Ответственностью «Красноярская дорожно-строительная компания».

Цель бакалаврской работы: создание новой системы отбора персонала с целью минимизации экономических затрат и улучшения качества работы кадров в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы методов отбора персонала;
- выполнен анализ системы отбора персонала на предприятии, с целью выявления недостатков;
- разработана и внедрена новая система отбора и подбора персонала, с учетом всех выявленных недостатков;
- выполнена оценка затрат и эффективности метода подбора персонала, разработанная для ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».

Результатом работы стал разработанный метод подбора персонала, который усовершенствовал систему отбора кадров с обоснованием экономической целесообразности его реализации в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Основы системы отбора персонала организации.....	6
1.1 Содержание и сущность системы отбора персонала.....	6
1.2 Методы отбора персонала.....	23
2 Анализ системы отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно- строительная компания».....	36
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».....	36
2.2 Анализ персонала организации в ООО «Красноярская дорожно- строительная компания».....	41
2.3 Анализ процесса отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».....	49
3 Разработка мер совершенствования системы отбора персонала (на примере ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»).....	60
3.1 Общая модель системы отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».....	60
3.2 Мероприятия по внедрению новой системы отбора персонала.....	66
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала организации.....	74
Заключение.....	78
Список используемых источников.....	80
Приложение А Штатное расписание транспортного участка.....	86
Приложение Б Бухгалтерский баланс.....	88

ВВЕДЕНИЕ

Работа любой организации или предприятия неизбежно связана с потребностью комплектования штата. Отбор новых сотрудников не только обеспечивает режим ее нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной мере зависит качество производимой продукции и оказываемых услуг. В любом виде бизнеса очень важно правильно подобрать штат - помимо прочего это может стать основой для развития организации. Для этого существует огромное количество методов. И уникальность разнообразия этих методов заключается в том, что любая организация может выбрать свой способ подбора кандидатов на вакантную должность. Что позволяет в полной мере раскрыть потенциал компании, посредством через правильно подобранных сотрудников, которые смогут привнести в организацию что-то новое, что позволит в полной мере осуществить все планы, цели и задачи, которые перед собой ставила компания.

Поиск и отбор персонала являются продолжением кадровой политики, реализуемой организацией, и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, связанным со всеми ведущими направлениями работы в этой сфере. Эффективность указанной деятельности повышается, если она осуществляется под единым руководством, а формированием системы поиска и отбора персонала занимаются люди, обладающие необходимым опытом и знаниями.

Но к сожалению не все организации в России используют такой огромный спектр методов, которые предложены в перечне услуг,

предоставляемыми внешним и внутренним рекрутингом. Зачастую в российских организациях используют неэффективные способы и методы отбора персонала. Очень часто руководители обращают внимание на финансовые, производственные и материально-технические вопросы, совсем забывая про персонал, который обеспечивает работу предприятия по всем этим направлениям.

Тема отбора персонала была отражена в работах С. Ивановой, Т. Баскиной, К. Кинан, Е. Закаблущкой, Д. Аллен.

Объектом исследования является ООО «Красноярская дорожно-строительная компания», предметом – методы отбора персонала и их эффективность.

Целью данной дипломной работы является совершенствование системы отбора персонала ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».

Цель достигается путем выполнения следующих задач:

1. Рассмотрение основ и методов системы отбора персонала;
2. Проанализировать состав персонала и методы отбора в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»;
3. Разработать общую систему отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»;
4. Разработать мероприятия по внедрению новой системы отбора персонала;
5. Дать оценку эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию системы отбора персонала организации.

Работа состоит из 3 глав, 8 параграфов, содержит 90 страниц, 18 таблиц, 17 рисунков, 70 используемых источников и 2 приложений

1 Основы системы отбора персонала организации

1.1 Содержание и сущность системы отбора персонала

Прием на работу – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией[1].

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, служба управления персоналом определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и собственно приема на работу[2].

Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа - привлечению кандидатов - основная задача которого - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов. Опыт первого объявления о приеме на работу компании "Макдональдс" в Москве, на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является хорошо известным примером того, как организация, неверно спланировавшая свою кампанию по привлечению кандидатов, может оказаться в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом[3].

Прием на работу – важная составная часть работы с персоналом. Эта работа чрезвычайно многогранна, сложна и представляет собой практически систему, которая включает в себя несколько этапов:

- выявление кандидатов, способных выполнять те или иные функции производственной или управленческой деятельности;
- порядок найма (зачисления) сотрудника в соответствии с его функциональным предназначением;
- порядок, причины и условия увольнения сотрудника;
- государственную поддержку и социальную защиту уволенных или безработных сотрудников[4].

При осуществлении приема необходимо соблюдать следующие принципы:

- комплексность (всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнения коллег о нем));
- объективность (повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияния субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение);
- непрерывность (постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей);
- научность (использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий).

Научно обоснованный подбор кадров позволяет избежать широко распространенной ошибки – субъективности оценки кандидата, сильного

влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о его приеме на работу[5].

Психологи предупреждают, что первое впечатление формируется обычно в течение первых двух минут и в дальнейшем меняется незначительно. Устойчивость первого впечатления объясняется тем, что восприятие и оценка дальнейших слов и поступков данного человека будут не объективны, а трансформированы первым впечатлением. Например, если человек сразу не понравился, то в его словах и поведении замечают, в первую очередь ошибки и недостатки, стараются покритиковать и оспорить его мнение, испытывают чувство неприязни к нему. И наоборот, тому, кто сразу произвел благоприятное впечатление, прощают ошибки и изъяны, подбадривают словами, поддерживают действиями, испытывают к нему чувства симпатии и уважения[6].

В экспериментах по оценке других людей оценивающих просили не только высказать свое мнение, но и указать, в какой степени они уверены в точности своей оценки. Правильность оценки такого "консультанта" сопоставлялась с объективными данными о "кандидате", полученными с помощью мнений его коллег, результатов его предшествующей работы, результатов тестовых проверок его профессионально важных качеств[7].

Правильность оценки обратно пропорциональна субъективной уверенности в ней. Тот, кто при вынесении оценки был наиболее уверен в ней, чаще всего ошибался. А оценки тех, кто не был абсолютно уверен и сомневался, были значительно точнее. Причину этого следует искать в том, что слишком уверенный в своей оценке человек не готов воспринимать новую информацию и наблюдения для уточнения первого впечатления[8].

Чтобы быть в своих оценках более точным, необходимо внимательнее анализировать различные детали, привлекать больше информации и быть готовым в любой момент скорректировать свою оценку[9].

Успешность приема зависит от:

- наличия информации о потребности в персонале (качественный, количественный, временной аспекты);
- целей организации в этой работе;
- знания ситуации на внешнем рынке труда;
- действующих норм трудового законодательства;
- мобильности работников;
- демографической ситуации[10].

При приеме в процессе оценки происходит не только сбор информации о кандидате, но и предоставление ему определенного комплекса сведений: содержание предполагаемой работы, возможности продвижения и повышения квалификации, вопросы оплаты и услуг. Здесь возможности кандидата соотносятся с осознанностью желания работать и развиваться в данной организации, что также является немаловажным психологическим моментом для отбора и дальнейшей адаптации на производстве[11].

Процесс приема на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, со способностями кандидата.

В зависимости от избранного типа производственной философии прием кадров может иметь те или иные особенности. При ставке на последующее обучение и развитие кадров могут быть приняты на работу лица, не обладающие достаточными знаниями или навыками, но способные к обучению и усвоению нового. Организация готова формировать свои кадры сама и за свой счет, однако хочет удостовериться, что претендент на рабочее место или должность способен к обучению. Усиление внимания к способностям человека связано с тем, что в развитых странах, как и в России, наблюдается старение населения. В то же время происходит революция в микроэлектронике и ужесточение конкурентной борьбы. Зачастую фирмы вынуждены нанимать пожилых лиц, чья адаптивность в целом имеет

тенденцию к снижению, поэтому отбор, особенно среди пожилых, ведется жестко[12].

Однако если организация сориентирована в кадровой политике на вариант "покупки" готовых кадров, то при приеме она также будет проводить испытания, но акцент будет сделан на уже имеющиеся знания и опыт. Естественно, при такой направленности организация будет стремиться приобретать в первую очередь высококвалифицированных рабочих и специалистов. "Покупка" кадров происходит также при новом найме или замене прежних работников, при поиске талантов на стороне, что касается как руководителей, так и рядовых сотрудников[13].

Примером может служить IBM. Раньше конкуренция внутри компании была выше, чем конкуренция на рынках сбыта. Теперь ситуация изменилась. Соответственно меняется и философия найма на работу. Если раньше фирма IBM была "государством и государстве", где карьера была многолетней и постепенной то теперь покупка необходимого специалиста высокого класса оказывается вполне приемлемым актом и для такого консервативного гиганта. Ведь даже нынешний глава корпорации был приглашен акционерами IBM со стороны (он прежде не возглавлял компьютерную компанию подобного масштаба). Мобильная мотивация - ключ для оценки человека в IBM, всему остальному его готовы обучить в собственных центрах подготовки.

Компетенция представляет собой рациональное сочетание знаний и способностей, рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которым обладает персонал данной организации.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие[14].

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации, а под ресурсами – ее работники с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.[15].

Управление компетенцией на уровне организации включает выполнение следующей операции:

- оценка имеющихся ресурсов (по составляющим компетенции), а также возможностей, знаний, навыков персонала организации;
- оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;
- сопоставление ресурсов и потребностей.

На основе получения соответствующих данных определяется:

- какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо переучивать;
- какое количество персонала надо переучивать (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы;
- какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач[16].

Отбор персонала – это идентификация требований, предъявляемых организацией, качествами человека, система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации, при отборе человек, подыскивается под требования должности[17].

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности

для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах[18].

Постановка целей:

Основная цель системы отбора персонала, это отсеив неподходящих для данной должности (или компании) сотрудников. Кроме этого, важной целью является все-таки выбор лучшего (наиболее подходящего) из всех привлеченных кандидатов, даже если он и не по всем показателям подходит. Кроме этих основных целей, перед системой отбора ставятся еще и такие вспомогательные цели:

1) Исследовательская (в процессе отбора компания может получить бесценную информацию: о конкурентах и их планах и действиях; о рынке труда, требованиях и процессах отбора в других компаниях; о восприятии компании общественностью, клиентами и конкурентами; о реакции потенциальных сотрудников на систему отбора компании и ее систему компенсации; об оригинальных идеях по различным вопросам деятельности компании).

2) Информационно-рекламная (в процессе отбора компания дает определенную информацию о себе и своей продукции кандидатам, которых может быть до нескольких тысяч человек в год).

3) Мотивирующая (когда человек проходит этапы жесткого отбора, он получает моральное удовлетворение от этого и намного больше ценит работу, которая досталась нелегко).

4) Направляющая (в процессе отбора компания, так или иначе, дает понять будущему сотруднику, что от него ожидается, и каким его хотят видеть).

5) Развивающая (иногда уровень развития рынка труда в данном регионе или данной профессии катастрофически не удовлетворяет требованиям компании. В этом случае компания с помощью своей системы отбора, предъявляя жесткие требования и предлагая очень привлекательный компенсационный пакет, заставляет потенциальных кандидатов развиваться и повышать свой уровень, стремясь к соответствию с требованиями компании).[19]

От чего зависят эти цели:

- от миссии и стратегии компании (например, если компания стремится быть «№ 1», для нее очень важна жесткость и принципиальность в отборе лучших из лучших, а если компания следует стратегии минимальных затрат, скорее всего, и требования к кандидатам и требования к самой системе отбора будут гораздо проще);
- от стейкхолдеров (например, руководитель компании может иметь свое видение того, как должен проходить отбор, и требовать реализации именно этого видения, руководители некоторых подразделений, которые должны принимать участие в отборе, не желая слишком себя утруждать, могут попытаться максимально упростить систему и т. д.);
- от корпоративной культуры (например, если мы хотим, чтобы основной ценностью, принимаемой всеми сотрудниками компании, был клиент, то при отборе мы должны будем уделить значительное внимание выбору кандидатов, внутренне и искренне ориентированных на клиента; если мы верим в то, что руководитель должен иметь опыт работы в нашей компании и пройти по всем ступенькам служебной лестницы, мы будем строить жесткую систему внешнего отбора только для стартовых позиций, и более простую и толерантную систему внутреннего отбора для руководящих должностей);

- от стиля руководства и личности руководителя (например, при авторитарном стиле руководства часто руководитель сам принимает решение о приеме или приеме кандидата на работу, при проповедовании стиля микроменеджмента в компании, система отбора будет перегружена всевозможными процедурами, правилами, алгоритмами, формами и т. п.)[20].

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

К основным принципам системы отбора персонала можно отнести:

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, навыки, стаж, опыт, в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- равный доступ любого человека в организацию, чьи способности и профессиональная подготовка соответствуют требованиям должности;
- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека, поиск не идеальных кандидатов, которых как таковых не существует, а наиболее подходящих для данной должности;
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место;
- отказ в приеме новым работникам независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- отбор персонала в организацию как функция кадрового менеджмента должен быть тесным образом увязан с другими функциями кадроведческого цикла;

- профессиональный отбор кандидатов должен включать в комплексе элементы социологического психологического и медицинского отбора;
- необходимо сочетать отбор и консультирование по профессиональному развитию личности;
- соблюдение Законодательных норм и этических принципов привлечения и отбора персонала[21].

Одной из важных задач в психологии труда является разработка, обоснование и применение системы профессионального психологического отбора. Оценка профессионализма того или иного кандидата на вакантную должность или уже работающего сотрудника и определение профпригодности – вот на что в основном направлен профотбор. Исследования в этой области ведутся уже более сотни лет, и они принесли положительные результаты. Было установлено, что индивидуальные психологические, физиологические особенности, профессиональная подготовка, другие характеристики связаны с показателями производительности и безопасности труда[22].

Возникновение профотбора значительно сократило время работодателей на некомпетентных сотрудников, так как позволяло преодолевать несоответствие кандидата и должности, профессии, а также метод профотбора помог добиться высоких результатов в эффективности трудовой деятельности, при этом достигалась максимальная удовлетворенность работником при выполнении трудовой деятельности.

В этой связи представляется необходимым дать определение профотбору. Под профотбором понимается комплекс мероприятий, который направлен на определенного человека для выявления его здоровья, психологических и физических особенностей, уровня его образования и степени обучаемости[23].

При «обследовании» человека в профотбор включаются не только анализ его профессионализма, но и медицинские, физиологические и психические аспекты.

Психологический профотбор можно назвать специализированной процедурой, позволяющей определить степень развития совокупности психологических качеств личности. Правильный подход при профотборе позволяет во многом сократить финансовые издержки и текучесть кадров, что является немаловажным[24].

Одним из аспектов работы организационного психолога является отбор персонала.

Принципы отбора персонала подразделяются:

- 1) способы рекрутинг.
- 2) объявления в Интернете, газетах – наиболее эффективный в современных условиях способ набора персонала.
- 3) рекомендации уже работающих в организации знакомых, родных.
- 4) направление службы занятости.
- 5) встречи со студентами-выпускниками нужной специальности.
- 6) предложения о переходе на работу работникам других организаций[25].

Личностные качества специалиста по отбору кадров имеют решающее значение особенно для тех, кто впервые устраивается на работу. Кандидат соглашается или не соглашается в зависимости от поведения, доброжелательности, умения слушать и предоставления полной информации о компании психологом-кадровиком.

Обычно методы отбора кандидатов включают:

- тестирование;
- опрос;
- личное интервью.

Тестирование призвано выявить некоторые личностные особенности кандидата на соответствие профессиональным требованиям. Опрос направлен на выявление биографических данных кандидата, опыта работы и особенностей поведения на предыдущем месте работы, причин увольнения и

т. д. Личное интервью позволяет составить определенное впечатление о кандидате[26].

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько этапов отбора:

Этап 1. Предварительная отборочная беседа

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Этап 2. Заполнение бланка заявления

Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Этап 3. Беседа по найму (интервью)

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.[27].

Существуют следующие виды интервью:

1) Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

2) Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

3) Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

4) Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

5) Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например, «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.) [28].

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме - беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;
- слабоформализованные - заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных

именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме - заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации.

Этап 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Этап 5. Проверка рекомендаций и послужного списка

Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека[29].

Этап 6. Медицинский осмотр

Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов[30].

Этап 7. Принятие решения

Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Этап 8. Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и

- привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплаток сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
 - кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;
 - любое условие должно быть четко сформулировано;
 - следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом[31].

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта[32].

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- имена работодателя и работника;
- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;
- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- сроки выплаты вознаграждения, т.е. понедельно, ежемесячно и т.д.;
- условия работы;
- часы работы;
- отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;

- схема предоставления пенсии;
- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;
- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- наименование предлагаемой должности;
- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;
- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;
- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;
- местонахождение работы;
- ожидаемую продолжительность работы (для временной работы)[33].

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений. Официальное введение в должность

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала[34].

1.2 Методы отбора персонала

Прежде чем начать отбор, работодателю необходимо найти претендентов для данной должности. Для этого используется несколько способов, каждый из которых поможет увеличить число соискателей. К таким способам относятся:

- внутренний поиск;
- поиск с помощью имеющихся сотрудников;
- объявления в СМИ;
- поиск через агентства и биржи труда;
- случайные кандидаты;
- отбор в учебных заведениях[35].

Каждый из них отличается финансовыми и временными затратами на организацию и проведение поиска. К примеру, при внутреннем поиске отбор происходит среди сотрудников, которые уже работают в данной организации. В остальных случаях приходится провести ряд методов отбора, которые позволят найти компетентного сотрудника. Основные этапы отбора персонала включают в себя:

- изучение резюме и определение наиболее подходящих соискателей; приглашение на беседу;
- проведение других методов отбора сотрудников;
- изучение рекомендаций с предыдущих мест работы;
- медосмотр;

- принятие решения[36].

Лишь после всех этапов можно говорить об успешном прохождении всех испытаний кандидата и принятии его на работу. А до этого момента работодателю предстоит провести профессиональный отбор персонала. Необходимо изучить массу документов и проанализировать результат каждого соискателя. Для этого используются традиционные и нетрадиционные методы[37].

На сегодняшний день существует несколько видов методов отбора компетентных сотрудников. Ведь работодателю необходимо выбрать наиболее подходящего кандидата, чтобы компания продолжала свою деятельность и развитие. К традиционным методам отбора сотрудников относятся:

1) Резюме (Подается еще до личной встречи соискателя и работодателя. В большинстве случаев резюме представляет собой небольшой рассказ о себе. В нем соискатель дает краткую информацию, которую пожелал сообщить работодателю. В нем не должно быть обширных описаний своих достижений. Вся информация должна быть максимально краткой и достоверной. Прочитав резюме, работодатель принимает решение: приглашать соискателя на дальнейшую встречу или сразу отказать. Чтобы написать хорошее резюме, нужно соблюдать несколько правил. Объем не должен превышать одной-двух страниц. Фото не должно быть большим. Не стоит писать творческий рассказ о себе как «хвалебную оду». Кроме этого практически у каждой компании есть свой образец написания резюме, который можно взять за основу)[38].

2) Собеседование (Чаще всего собеседование проходит в виде беседы. То есть менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые касаются: личных качеств соискателя; профессионализма; интересов; хобби. Если собеседование проводит штатный психолог, то он во время беседы внимательно изучает не только ответы соискателя, но и его поведение, интонацию и жесты. Порой даже на основе

этих данных работодатель может принять решение о том, подходит кандидат или нет. Собеседования делятся на: Формальные, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос-ответ». Слабоформальные, здесь работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающиеся личности соискателя и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику. Неформальные, не имеющие строгой схемы. Она предполагает вызов собеседника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником. Собеседование начинается с установки контакта между людьми. В большинстве случаев говорить начинает работодатель. Данная часть собеседования не должна занимать более 15% всего времени. В основной части далее говорит сам соискатель, а работодатель внимательно слушает его, при этом подчеркивая все важные для себя моменты. Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах)[39].

3) Анкетирование (Чаще всего применяется простое анкетирование, который включает стандартные вопросы: имя, фамилия, возраст, адрес, образование и прочие. В большинстве своем это стандартное подтверждение данных, которые указаны в резюме. Кроме простых стандартных анкет, могут использоваться и более сложные, которые предполагают наличие вариантов ответов на вопрос или отказ от ответа. Такие анкеты предполагают выявление уровня эффективности кандидата на предлагаемой должности. При этом большая часть вопросов касается предыдущего места работы. Кроме этого, могут быть включены вопросы, которые описывают различные жизненные ситуации. Они позволяют выявить реакцию кандидата на

предполагаемую ситуацию и прогнозировать его действия. Более узконаправленные специальные анкеты используются для отбора персонала среди выпускников ВУЗов. Ведь у них опыта работы обычно нет, поэтому необходимо узнать все, что касается учебы по данной специальности)[40].

4) Центры оценки (Центры оценки как метод отбора персонала используются немногими компаниями. Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. По ходе действий кандидата просят высказать свое мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события. Данный метод помогает определить способность человека выступать перед аудиторией и публично высказывать свое мнение относительно происходящего. Кроме того, выявляется соответствие требованиям профессии)[41].

5) Тестирование (Среди огромного разнообразия различных тестов нужно выделить те, которые используются чаще. К ним относятся. Тест на выполнение работы. Здесь соискателей просят сделать определенную работу, которая схожа с той, что придется выполнять после приема на должность. Данный тест выявляет умения кандидата в данной области. Письменный тест, который позволяет выявить общий уровень способностей и умственного развития кандидата. Тесты на выявления уровня интеллекта. Такие тесты необходимо выполнить за определенный промежуток времени. В них имеется несколько вариантов ответа, из них только один – верный. Тесты-опросники. Они помогают определить склонности человека к различным видам деятельности. Преимущественно используются для профориентации. Детектор лжи. В России данный тест мало используется, так как не считается достоверным. Ведь многие люди по своей природе достаточно эмоциональны, что может быть расценено детектором как проявление лжи. Другие, наоборот, могут обмануть, а аппарат не заметит этого. Однако он получил широкое распространение за рубежом. Проективный тест направлен на исследование человеческого подсознания. В

большинстве случаев используется для выявления скрытых качеств кандидата. Такой тест может провести и проанализировать лишь психолог. Ведь необходимо интерпретировать и общее состояние кандидата при проведении теста, а не только ответ)[42].

Все больше компаний не ограничиваются собеседованием и изучением резюме. Многие прибегают к использованию нетрадиционных методов. В большинстве случаев потенциальный сотрудник даже не представляет, что его ожидает на собеседовании или сразу после него. Порой такие методы используются вместо привычных способов отбора персонала. К ним можно отнести:

1) Brainteaser-интервью (Данный метод используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков. Соискателю предлагается решить небольшую задачу на логику, либо менеджер по подбору кадров задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос. Данный метод преимущественно используют отечественные представительства зарубежных компаний, для которых очень важны неординарность и оригинальность мышления. По их мнению, люди, которые обладают этими качествами, могут предложить новую инновационную идею для развития компании. Стоит отметить, что данный метод был использован впервые в компании Microsoft)[43].

2) Физиогномику (Данный метод используется в основном как вспомогательный. Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата. На основе этих данных делается вывод о типе личности, ее способности к анализу и творческие способности. Данный метод рекомендуется использовать лишь при наличии большого опыта практики у исследователя)[44].

3) Шоковое интервью (Для этого могут быть использованы различные способы, которые «подскажет» фантазия. К примеру, случайно потерявшееся резюме или подпиленная ножка стула, на который предлагается сесть кандидату. Многие, кто прошел через данный метод отбора, отзываются о нем как о самом сложном задании на всем этапе отбора персонала)[45].

4) Соционику (Метод основан на науке, изучающей процесс переработки информации психикой человека, которая поступает из окружающего пространства. Данная наука утверждает, что имеется всего 16 видов восприятия и обработки информации, которые соответствуют 16 социотипам людей. Согласно этой науке, люди из одного и того же социотипа ведут себя одинаково в одних и тех же условиях. У них совпадают мотивы, которые подталкивают их на принятие определенных решений. Данные результаты можно получить с помощью тестов, физиогномических исследований и беседы. Стоит отметить, что немаловажное влияние на поведение человека оказывает и его окружение и воспитание. Поэтому однозначно сказать, что имеется полное совпадение поведения у людей из одного социотипа, нельзя. По этому методу результаты имеют лишь 80% точности. Он редко используется при отборе персонала)[46].

5) Графологию (Наименее развитый метод в России. Он не пользуется такой популярностью, как за рубежом. Это связано преимущественно тем, что данный метод не дает гарантий того, что характер и личность человека тесно связана с почерком. Хотя во Франции он считается традиционным. Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали. На основе полученных данных дается картина того, какой у кандидата характер)[47].

6) Изучение отпечатков пальцев (Еще один из нетрадиционных методов отбора сотрудников, который не получил в России должного внимания. Данный метод представляет собой анализ рисунка на пальце, который, как известно, у каждого уникальней. Он помогает определить

характер человека. Кроме этого, есть мнение, что количество завитков свидетельствует о коэффициенте ума человека)[48].

Конечно, многие методы из списка вызовут недоумение, но все же, стоит их рассмотреть. Ведь любая компания, которая ведет набор сотрудников, может использовать один из нетрадиционных методов для отбора персонала. Хотя стопроцентно достоверной информации из них маловероятно получить.

Эти методы позволяют получить наиболее полную информацию о соискателе и узнать все его основные черты характера. Еще до начала работы работодатель может понять, подойдет человек для работы в компании или нет. Анализ результатов большинства методов проводит психолог. Как правило, крупные компании имеют в своем штате психолога, который участвует в выборе кандидатов. Ведь только проведя полный профессиональный анализ, можно выявить все достоинства и недостатки соискателя[49].

Система отбора при найме на работу предполагает проведение собеседования с соискателем. Для этого подготавливается список вопросов, ответы на которые важны для организации. Возможны вопросы подобного плана:

- цели кандидата, с расчетом времени (краткосрочные, долгосрочные). почему человек готовился к ним и какими способами;
- внерабочие цели соискателя на ближайшие 5 лет;
- что человек хочет получить от жизни;
- чем кандидата заинтересовала должность в организации;
- важно ли для соискателя получить эту работу и почему;
- заинтересованность кандидата: деньги или же работа, приносящая удовольствие;
- слабые и сильные стороны соискателя; как бы описал будущего работника его друг;
- что является причиной для повышения усилий кандидата;

- мнение кандидата о его образовании, достаточно ли его знаний для выполнения поставленных компанией целей;
- аргументы соискателя при ответе на вопрос, почему именно он должен быть принят на свободную должность;
- в какие сроки человек сможет проявить себя как работник организации; планы соискателя на повышение квалификации и получение образования;
- поведение кандидата в стрессовых ситуациях; предыдущее место работы, интересна ли была работа для человека и чем;
- что для соискателя важно в работе и почему[50].

Подобный подход является показателем незаинтересованности вышестоящего руководства к подбору и найму персонала. Другая причина – это лояльность к человеку, ведущему отбор кандидатов, которую проявляют соискатели. Поэтому работникам кадровых служб требуются эффективные и надежные способы, благодаря которым будет осуществляться подбор и наем персонала.

Методы при отборе работников.

Стоит выделить несколько методов, по результатам которых можно будет определить, нужен ли такой работник и отвечает ли он поставленным требованиям. Методы:

- биографический метод - это синтетическое описание человека как личности и субъекта деятельности. В настоящее время он является единственным методом, позволяющим изучить личность в процессе развития, динамику жизненного пути. Суть метода проста: собрав информацию о жизни кандидата, специалист интерпретирует и анализирует ее, пытаясь ответить на заранее поставленные вопросы[51];
- произвольные письменные или устные характеристики - устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет, включая достижения и упущения[52];

- оценка результатов - устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником;
- метод групповой дискуссии - групповое обсуждение со всеми кандидатами тех или иных особенностей работы, позволяет оценить, как поведение в группе, так и мышление кандидата;
- метод эталона - сравнение с лучшим работником, найденным за прошедшее время;
- матричный метод - сущность метода состоит в том, что на каждую должность в организации составляется таблица-матрица, представляющая собой перечень необходимых деловых и личностных качеств работника. В таблицу-матрицу заносятся показатели оценки качеств каждого из кандидатов на должность и весовые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения обязанностей по данной должности. Оценка качеств кандидата на должность проводится по балльной системе[53];
- метод принудительного и свободного выбора оценочных характеристик по готовым формам - это сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый сотрудник, с перечнем качеств, представленным в заранее разработанной форме[54];
- метод суммируемых оценок - определение экспертами частоты проявления («постоянно», «часто», «иногда», «редко», «никогда») у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты[55];
- метод заданной группировки работников - под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди;
- метод тестирования - тест (англ: проба, испытание, исследование), стандартизированное задание, результат выполнения которого

- позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого[56];
- метод ранжирования - заключается в сравнении результатов работы сотрудников подразделения на основе общих факторов, присваивании им рангов и выстраивании их в одну вертикаль - от лучшего к худшему, от наиболее эффективного к наименее эффективному. Это достаточно быстрый и легкий способ оценки сотрудников небольшого подразделения[57];
 - метод попарных сравнений - наиболее точный и надежный метод выявления предпочтений. Идея метода состоит в том, что попарно сравниваются каждые два объекта и определяется первенство одного из них, отсюда название - «попарное (или парное) сравнение». Считается, что при решении проблемы гораздо легче сделать качественное сравнение двух объектов, опираясь на мнение экспертов, чем установить количественные критерии[58];
 - метод балловой оценки – состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл;
 - свободная балловая оценка – заключается в присвоении руководителем (или экспертом) определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству работника и общей его оценки в виде суммы баллов или среднего балла;
 - метод графического профиля – в этом методе, вместо количественных или качественных оценок используется графическая форма оценки (профиль личности). Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» руководителя, а также сравнивать между собой различных работников;
 - метод коэффициентов – выделяют ряд оценочных факторов, определяются нормативные значения этих факторов для разных групп

претендентов. Результат по факту сравнивается с нормативами, в итоге получаются разные коэффициенты, по которым производится оценка и сопоставление работников[59];

- метод критического инцидента – проводится оценка действий работника в критической ситуации, принятие ответственных решений, преодоление сложной ситуации и прочее;
- метод индивидуального или свободного обсуждения претендента – в свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника[60];
- метод самооценок и самоотчетов – письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном социально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряженных обязательств и повышению моральной ответственности;
- метод шкалирования – метод деловой оценки персонала с предварительным установлением показателей оценки, при котором оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей. Описания значения показателя представляют собой характеристику степени его выраженности для того или иного сотрудника[61].

Данными методиками можно выявлять важные для работника характеристики, к которым относятся:

- черты характера с моральной и этической точки зрения;
- отношение к труду;
- умение работать с другими людьми и находить с ними общий язык;
- способность предвидеть ситуацию и принимать ответственные решения;
- уровень знаний и опыт работы;
- умение обращаться с информацией и документацией; гражданская и общественная зрелость[62].

В каждом случае выбираются важнейшие пункты для выбора кандидата, а также к ним плюсятся необходимые качества. Система отбора и найма персонала должна отсеивать кандидатов, которые не соответствуют нормам компании. Часто на работу принимают людей, которые имеют нужное образование, но стоит принимать во внимание и другие критерии.

1) Интеллект. Проверяется быстрота мышления, сообразительность, способность мыслить абстрактно.

2) Физические способности. Анализируется информация об остроте зрения, скорости реакций, выносливости.

3) Социальные способности. Коммуникабельность, способность к управлению, а также прочие социально полезные качества.

4) Мотивация претендента. Денежная зависимость, любимая работа, стремление управлять людьми.

5) Свойства личности. Способен ли человек на конфликт, насколько он эмоционален)

6) Профессиональные знания и способности. Документальное подтверждение знаний и квалификации претендента.

7) Профессиональный опыт. Документы кандидата, информирующие о его трудовой биографии.

Таким образом, кадровикам при отборе кандидатов приходится проводить достаточно кропотливую и трудоемкую работу. Вышеизложенные методы позволяют выстроить систему, которая поможет отбросить неподходящих людей и выделить идеальных работников, в которых нуждается компания[63].

2 Анализ системы отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»

Общество с ограниченной ответственностью «Красноярская дорожно-строительная компания», ранее ООО СК «Содружество», была создана в 2011 году. Профилирующим направлением деятельности является строительство и ремонт автомобильных дорог, а также земляные работы (вертикальная планировка, устройство котлованов, насыпей). Компания обладает правоспособностью для осуществления строительных работ (Свидетельство № 2534.05-2015-2465265229-С-243 выдано НП СРО «РОСО»), а для контроля качества выполняемых работ имеется аттестованная мобильная дорожно-строительная лаборатория (Свидетельство №050-28/18).

Организационная структура компании и высококвалифицированный состав инженерно-технического персонала позволяет успешно осуществлять деятельность на высоком профессиональном уровне.

ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» зарегистрирована по адресу: г. Красноярск, ул. Курчатова, д. 1Г, индекс 660041. Основным видом деятельности компании является Производство общестроительных работ по строительству мостов, надземных автомобильных дорог, тоннелей и подземных дорог. Размер уставного капитала 13 200 руб. Имеет 3 лицензии.

Компания Дорожно-Строительная Компания, ООО принимала участие в 11 торгах из них выиграла 7. Основным заказчиком является ФКУ "Байкалуправтодор".

Компания часто проводила ремонт дорог трассы М-54, используя при этом вахтовый метод.

Вахтовый метод работы (или Вахта) - форма трудового процесса, при которой нецелесообразно использование других методов работы из-за сильного удаления производственных объектов или для сокращения сроков осуществления работ. Вахтовый метод характеризуется тем, что работник не может каждый день возвращаться на постоянное местожительство, а проживает в специально созданных работодателем поселках-общежитиях. Данный метод широко применяется на стройках, нефтегазовых предприятиях, лесной промышленности и др., находящихся в труднодоступных районах. Также вахтовый метод распространен для граждан из других государств, приезжающих на заработки. Достаточно часто работодатель может материально компенсировать работнику проживание и проезд до места работы и обратно.

Согласно Трудовому Кодексу РФ вахтовым методом не могут работать люди, не достигшие 18-летнего возраста, беременные и женщины, имеющие детей до трех лет, а также лица с медицинскими противопоказаниями. Самый распространенный трудовой график при вахтовом методе — это «15 на 15», где 15 дней работник работает и 15 — отдыхает. Также существуют другие варианты графиков: «30 на 15», «60 на 30», «45 на 45». Смены могут быть как дневные, так и ночные, не более 12 часов с перерывом на обед. Следует отметить, что по трудовому законодательству продолжительность вахты не может превышать 30 дней. Но в отдельных случаях может быть увеличена до 90 дней.

ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» производила дорожно-строительные работы с 2013 по настоящее время:

1) Капитальный ремонт автомобильной дороги М-54 "Енисей" от Красноярска через Абакан, Кызыл до границы с Монголией км 241+000 - км 247+500 в Красноярском крае. 2014 год. (Краткое описание работ: подготовительные работы, земляное полотно, укрепительные работы, устройство дорожной одежды из асфальтобетона, ремонт искусственных сооружений, пересечения и примыкания, обустройство дороги. Объемы

выполненных работ: земляное полотно-21000 м³; дорожная одежда из асфальтобетона- 55600 м²; ремонт искусственных сооружений - 8шт. Заказчик: ФКУ «Байкал».

2) Опытно-промышленная эксплуатация Сейбинского участка Сейбинского месторождения рудного золота 2013 - настоящее время. (Краткое описание работ: вскрышные работы, разработка карьера, устройство временных дорог. Объемы выполненных работ: земляные работы, вскрышные работы - 69 000 м³. Заказчик: ООО «Константиновский рудник»).

3) Капитальный ремонт автомобильной дороги М-54 "Енисей" от Красноярска через Абакан, Кызыл до границы Монголией км 216+000 - км 226+000 в Красноярском крае. 2014 - настоящее время. (Краткое описание работ: подготовительные работы, земляное полотно, укрепительные работы, ремонт искусственных сооружений. Объемы выполненных работ: земляное полотно 27000 м³; ремонт искусственных сооружений – 3шт. Заказчик: ФКУ «Байкал»).

4) Капитальный ремонт автомобильной дороги М-54 "Енисей" от Красноярска через Абакан, Кызыл до границы с Монголией км 232+000 - км 234+000 в Красноярском крае. 2014 - настоящее время. (Краткое описание работ: подготовительные работы, земляное полотно, укрепительные работы, ремонт искусственных сооружений. Объемы выполненных работ: земляное полотно 266 000 м³; ремонт искусственных сооружений- 3 шт. Заказчик: ФКУ «Байкал»).

5) Строительство 4-го автодорожного мостового перехода через реку Енисей в г. Красноярске на участке от ул. Дубровинского до ул. Свердловская (1 этап) в настоящее время. (Краткое описание работ: Устройство левобережных и правобережных подходов к мосту, уширение существующих дорог, устройство развязок. Объемы выполненных работ: земляное полотно 155 000 м³. Заказчик: КГКУ «КРУДО Р»).

На предприятии имеется техническое оборудование в виде:

- 1) Экскаваторы – 6 шт.
- 2) Бульдозеры – 6 шт.
- 3) Фронтальный погрузчик – 2 шт.
- 4) Автогрейдер – 1 шт.
- 5) Катки – 3 шт.
- 6) Автосамосвалы – 13 шт.
- 7) Спецмашины – 19 шт.
- 8) Автобусы – 3 шт.

Вся техника находится в хорошем состоянии и является арендованной.

Сведения о материально-технической базе представлены в таблице 1.

Таблица 1 – «Материально-техническая база»

№	Наименование производственных мощностей	Марка	Количество во штук	Технические характеристики
1	Передвижная лаборатория		1	
2	Сварочный агрегат	САГ	2	
3	Дизель-генератор	ГЕКО	1	85 кВА
4	Вагон-общежитие		8	8 мест

Наличие геодезических приборов и инструментов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – «Геодезические приборы и инструменты»

№	Наименование приборов и инструментов	Марка	Кол-во	Год выпуска
1	Тахеометр электронный	SOKIA; Spectra Precision	3; 1	2007; 2012
2	Теодолиты	4 Т 15 П; 2Т 30 П	1; 3	2002; 2003
3	Нивелиры	SETL AT 20D; SETL AT 24D; Spectra Precision AL 220	2; 2; 1	2009; 2007; 2007
4	Рейка (4м)	TS 4-4EB	4	2009
5	Рулетка 50 м	STILON	6	2009
6	Рулетка 30 м	Спринт	4	2009
7	Рейка (5м)	5Н	3	2009

Перечень используемых программных средств:

1) CREDO (комплекс) – предназначен для обработки результатов геодезических работ и проектирования.

2) AutoCAD – программа предназначена для чертежных работ.

3) Бухгалтерия 1С: Предприятие, версия 7,7 – предназначена для ведения бухгалтерского учета и отчетности.

4) Гранд-смета – программа предназначена для расчета смет.

5) Консультант плюс – справочная правовая система.

Экономическая составляющая в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» предоставлена в таблице 3 (Приложение Б).

Таблица 3 – «Бухгалтерский баланс»

Наименование показателя	За январь-декабрь 2015 г.	За январь-декабрь 2014 г.
Выручка	229 011 тыс. рублей	103 369 тыс. рублей
Издержки	223 934 тыс. рублей	102 147 тыс. рублей
Прибыль	5 077 тыс. рублей	1 222 тыс. рублей
Рентабельность	2,21 %	1,18 %

На рисунке 1 отражен бухгалтерский баланс ООО «Красноярская дорожно-строительная компания», руб.

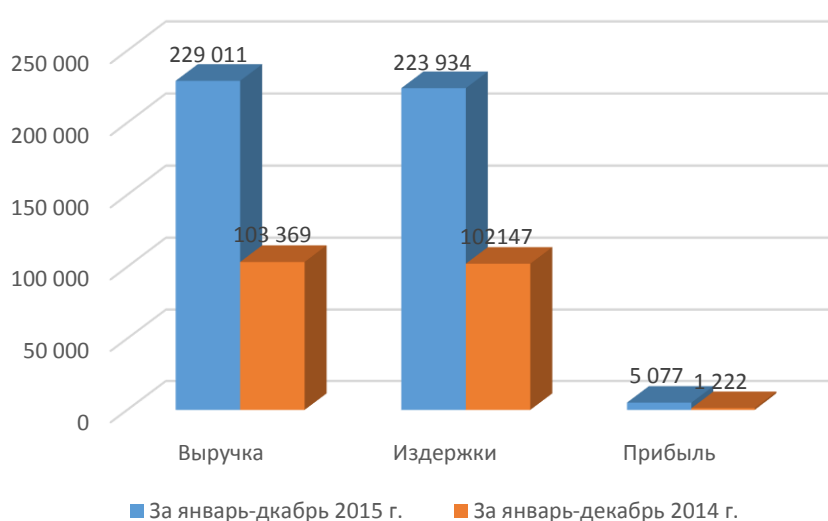


Рисунок 1 – Бухгалтерский баланс в ООО Красноярская дорожно-строительная компания», руб.

На основании данных рисунка 1, можем сделать вывод, что выручка на предприятии стала больше, а также издержки и прибыль 2015 года, относительно 2014, тоже возросли.

2.2 Анализ персонала организации в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»

Структура организации в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания». Сведения об опыте работы и образовании ключевого инженерного персонала. Руководители организации представлены в таблице 4.

Таблица 4 – «Руководители организации на предприятии»

Занимаемая должность (пол)	Образование и специальность (ВУЗ)	Стаж работы (общий)	Стаж работы по профилю	Повышение квалификации и год
Председатель совета директоров (м)	Высшее профессиональное, автомобильные дороги и аэродромы, инженер-строитель, Красноярская архитектурно-строительная академия	38 лет 1 месяц	3 года 4 месяца	2009 год
Генеральный директор (м)	Высшее юридическое, юрист-правовед, Сибирский юридический институт	24 года	3 года 4 месяца	
Заместитель генерального директора (м)	Высшее профессиональное, инженерная геодезия, инженер-геодезист, Омский ордена Ленина сельскохозяйственный институт	30 лет 6 месяцев	12 лет 4 месяца	2009; 2011
Главный инженер (м)	Высшее профессиональное, Красноярская государственная архитектурно-строительная академия; экономика и управление на предприятиях; экономист-менеджер	15 лет 8 месяцев	1 год 6 месяцев	2009; 2011
Главный механик (м)	Высшее профессиональное, механизация сельского хозяйства, техник-электромеханик, Красноярский государственный аграрный университет	14 лет 5 месяцев	6 лет 5 месяцев	2011

Начальники участков, старшие прорабы, прорабы представлены в таблице 5.

Таблица 5 – «Начальники участков»

Занимаемая должность (пол)	Образование и специальность (ВУЗ)	Стаж работы (общий)	Стаж работы по профилю	Повышение квалификации и год
Прораб (м)	Высшее профессиональное, Красноярская государственная архитектурно-строительная академия; инженер; Автомобильные дороги и аэродромы	28 лет 5 месяцев	28 лет 5 месяцев	2002
Мастер (м)	Высшее профессиональное, Красноярская государственная архитектурно-строительная академия; инженер; Автомобильные дороги и аэродромы	8 лет 10 месяцев	8 лет 10 месяцев	1999
Мастер (м)	Высшее профессиональное, Красноярская государственная архитектурно-строительная академия; инженер; Автомобильные дороги и аэродромы	6 лет 5 месяцев	6 лет 5 месяцев	2002
Мастер (м)	Дивногорский гидроэнергетический техникум, техник, гидроэнергетические установки	10 лет 4 месяца	10 лет 4 месяца	2003

Специалисты ИТР (Инженерно-технические работники) представлены в таблице 6.

Таблица 6 – «Специалисты ИТР»

Занимаемая должность (пол)	Образование и специальность (ВУЗ)	Стаж работы (общий)	Стаж работы по профилю	Повышение квалификации и год
Инженер ПТО (ж)	Высшее профессиональное, Красноярский государственный аграрный университет; инженер; землеустройство	10 лет 8 месяцев	10 лет 8 месяцев	2004; 2010

Окончание таблицы 6

Занимаемая должность (пол)	Образование и специальность (ВУЗ)	Стаж работы (общий)	Стаж работы по профилю	Повышение квалификации и год
Геодезист (м)	Томский государственный архитектурно-строительный институт, инженер, Автомобильные дороги и аэродромы	24 года 4 месяца	4 года 1 месяц	2009
Геодезист (м)	Красноярская государственная архитектурно-строительная академия; инженер-строитель; Автомобильные дороги и аэродромы	24 года 4 месяца	3 года 11 месяцев	2009
Геодезист (м)	Высшее профессиональное, производство строительных изделий и конструкций, инженер-технолог; Красноярский политехнический институт	7 лет 8 месяцев	7 лет 8 месяцев	2007
Начальник ПТО (ж)	Красноярская государственная архитектурно-строительная академия; инженер-строитель; Автомобильные дороги и аэродромы	10 лет 4 месяца	10 лет 4 месяца	2009
Инженер-лаборант (ж)	Высшее профессиональное, производство строительных изделий и конструкций, инженер-технолог; Красноярский политехнический институт	32 года 3 месяца	29 лет 4 месяца	1978
Главный Энергетик (м)	Среднее профессиональное, механизация и электрификация животноводства, техник-электромеханик, Минусинский техникум механизации и электрификации сельского хозяйства	38 лет 1 месяц	30 лет 8 месяцев	2009
Специалист по охране труда (ж)	Красноярский инженерно-строительный институт, теплогазоснабжение и вентиляция, инженер-строитель			1989

Структура персонала организации позволяет нам сделать следующие выводы, которые отражены на рисунке 2. На предприятии 88% сотрудников имеют высшее образование, то есть большинство, и 12% имеют среднее профессиональное образование. Это означает, что персонал на предприятии отбирают по определенным критериям. Что в дальнейшем формирует штат сотрудников.

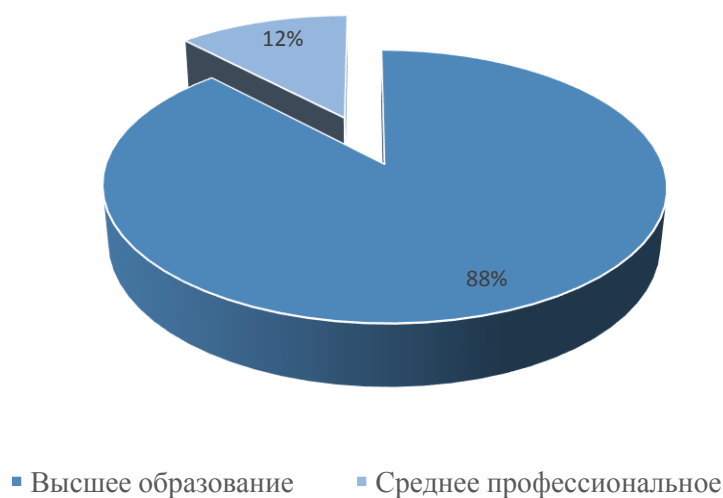


Рисунок 2 – структура персонала организации (по образованию), %

На рисунке 3 отображен стаж работы сотрудников ключевого инженерного персонала.

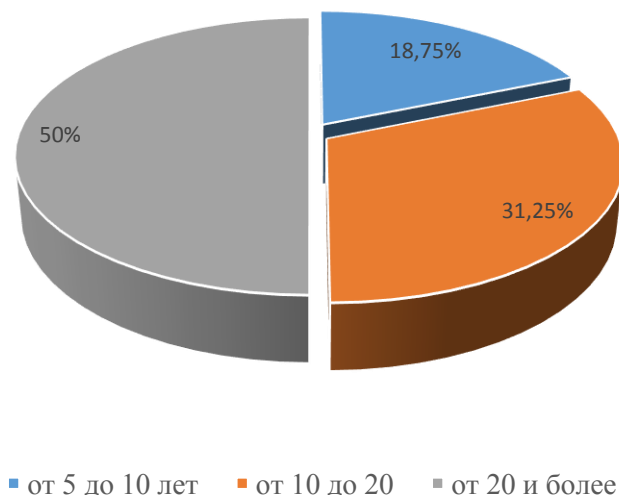


Рисунок 3 – Опыт работы сотрудников на предприятии (стаж общий)

По данным рисунка 3 можно сделать вывод, что половина специалистов имеет стаж более 20 лет (50%), от 10 до 20 (31,25%), от 5 до 10 лет (18,75%), а это значит, что большинство сотрудников находятся в возрасте от 35 и более лет. Это говорит о том, что большинство сотрудников имеет огромный опыт работы по своей специальности.

На основании данных с предприятия, на рисунке 4 показана структура персонала организации в АУП ООО «Красноярская дорожно-строительная компания», на круговой диаграмме показано, сколько процентов на предприятии сотрудников мужского (42%) и женского (58%) пола.

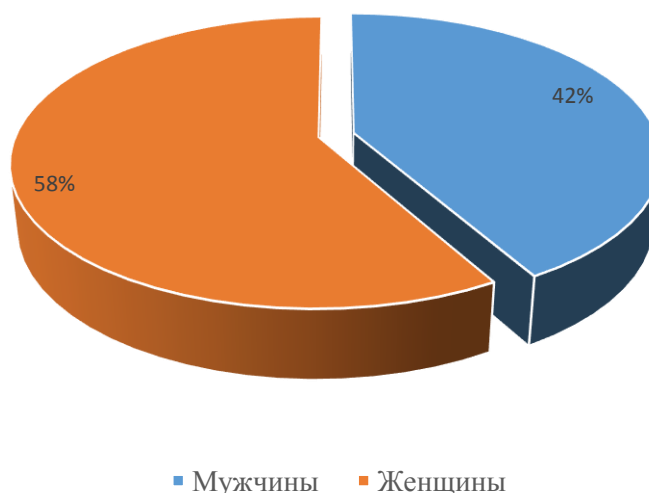


Рисунок 4 – Структура персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» (по полу), %

По данным рисунка 4 мы видим, что в административно-управленческом персонале, преобладают сотрудницы женского пола.

Общая численность административно-управленческого персонала ООО «Красноярская дорожно-строительная» на последний отчетный период составила 25 человек.

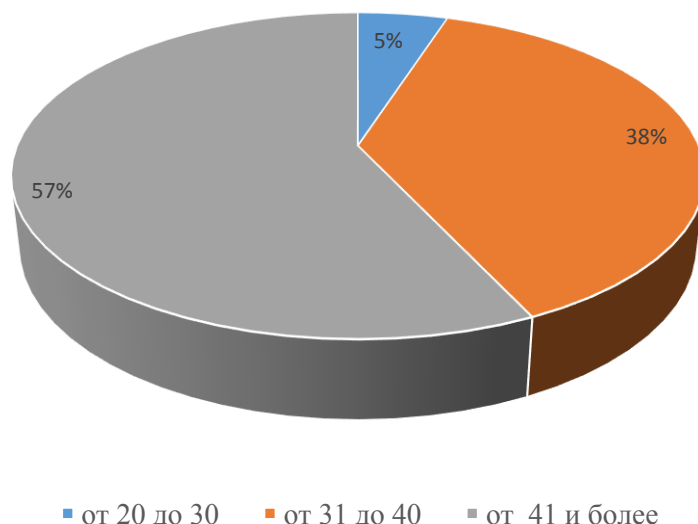


Рисунок 5 – Структура персонала организации ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» (по возрасту), %

Исходя из рисунка 5 структура персонала организации ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» (по возрасту), можно выделить основной сегмент диаграммы, это 57% персонала в возрасте от 31-40 лет. По проведенному анализу, можно сказать, что служащие и специалисты среднего возраста, также 38% от 41 и более лет, есть сотрудники предпенсионного и пенсионного возраста. Следует отметить, что всего 5% в возрасте от 20 до 30 лет. Это значит, что молодых специалистов на предприятии очень мало.

Специалисты, которые работают на транспортном участке, должности и единицы приведены ниже в таблице 7.

Таблица 7 – «Транспортный участок: должности и единицы»

Должность (специальность, профессия), разряд, класс, категория, квалификация	Количество штатных единиц
Водитель автомобиля	35
Дорожный рабочий	7
Мастер	1

Окончание таблицы 7

Должность (специальность, профессия), разряд, класс, категория, квалификация	Количество штатных единиц
Мастер строительных и монтажных работ	2
Машинист автогрейдера	1
Машинист бульдозера	15
Машинист катка	3
Машинист крана	1
Машинист погрузчика	2
Машинист экскаватора	14
Медицинский работник	1
Механик	2
Повар	1
Производитель работ	1
Сторож	4
Токарь	1
Электросварщик	3
Итого:	94

Общая численность состава сотрудников организации, которые трудятся на транспортном участке составляет 94 человека (Приложение А), на период 01.03.2016 года. На основании данных с предприятия, на рисунке 6 показана структура персонала организации транспортного участка ООО «Красноярская дорожно-строительная компания», на гистограмме показано, сколько процентов на предприятии сотрудников мужского (97%) и женского (3%) пола.

Проанализировав данные рисунка 6, можно сделать вывод, что на транспортном участке преимущественно трудятся лица мужского пола (97%), так как специфика работы не позволяет лицам женского пола (3%) занимать должность, которая требует огромных физических затрат и особых навыков. На транспортном участке всего две должности, которые занимают лица женского пола: повар, медицинский работник.

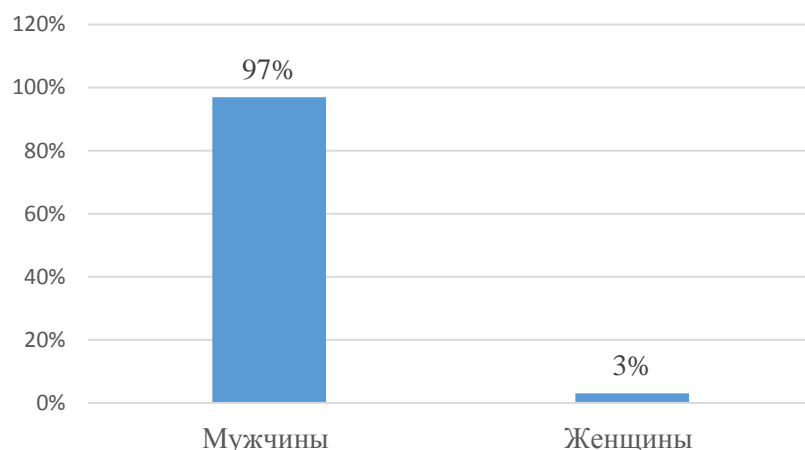


Рисунок 6 – Структура персонала организации транспортного участка в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» (по полу), %

Средний возраст специалистов транспортного участка составляет от 40 до 60 лет. На гистограмме предоставлены данные в процентах относительно возраста трудящихся.

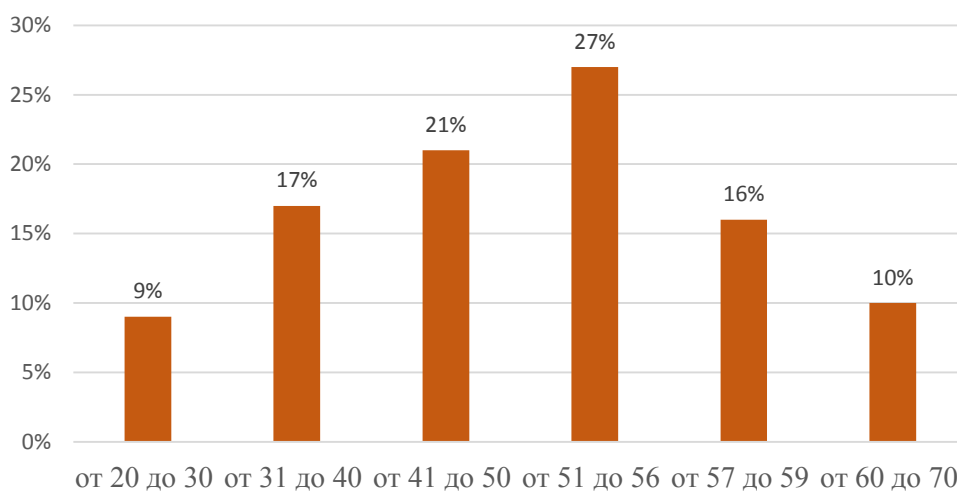


Рисунок 7 – Структура персонала транспортного участка (по возрасту), %

По данным рисунка 7 можно сделать вывод, что на предприятии у сотрудников транспортного участка имеется огромный опыт работы, так как средний возраст работников от 41 до 50 лет (21%), от 51 до 56 лет (27%). Также следует отметить, что немалый процент у работников предпенсионного возраста от 57 до 59 лет (16%). Процент молодых и пенсионного возраста специалистов почти одинаков.

2.3 Анализ процесса отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»

Начнем с того, что отбор персонала занимает очень важное место в системе управления персоналом. Отбор персонала – это целая система мероприятий, которая в дальнейшем обеспечивает организацию качеством и количеством персонала. Для начала хотелось бы построить идеальную модель отбора персонала. Начнем мы с этапов, которые предоставлены на рисунке 8.



Окончание рисунка 8



Рисунок 8 – Этапы отбора персонала

Как мы видим на рисунке 10, первое, что необходимо нам сделать для осуществления данных этапов, это определить потребность в новых работниках, это делается при помощи планирования и оценки потребности в персонале. Для этого нам необходимо выявить качественные и количественные потребности, которые более подробно описаны в таблице 8.

Таблица 8 – «Виды потребностей в персонале и их характеристика»

Вид потребности	Характеристика потребности
Качественная	Определяется уровнем квалификационных требований, предъявляемых персоналу, то есть профессией, специальностью. Она рассчитывается исходя из общей организационной структуры организации и подразделений, от профессионального разделения труда в организации, отраженного в производственной нормативно-технической документации, от требований к должностям, закрепленных в должностных инструкциях. Расчет качественной потребности в персонале проводится одновременно с определением количества персонала по каждому выбранному критерию (по специальности).
Количественная	Планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью работниками в запланированном временном периоде.

Также следует помнить при расчете потребности в персонале, что нужно учитывать 3 направления, которые лежат в основе формирования этой потребности:

1) Потребность на планируемый объем производства продукции, в условиях при которых меняются технологии с учетом численности работников на данный момент.

2) Покрытие планового ухода персонала.

3) Покрытие внепланового убытия персонала.

Следующим этапом идет разработка требований к кандидатам на вакантную должность. На данном этапе все просто, самая главная цель компании – выявить те критерии, которые необходимы им для должности, на которую и происходит поиск и подбор кандидата.

На третьем этапе происходит поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность, для этого используются разнообразные источники, которые предоставлены в таблице 9.

Таблица 9 – «Источники подбора персонала»

	Внутренние	Внешние
Характеристика	Самый простой способ закрыть вакантную должность. Большинство организаций прибегают к этому способу, так как гораздо удобнее и выгоднее назначить сотрудника на новую должность, который работал до этого в этой же организации.	Любой организации нужен приток новых людей. «Свежая кровь», так можно по-другому назвать новых людей, которые способны по-новому посмотреть на существующие бизнес-процессы. Существуют такие разновидности внешних источников: по рекомендации собственных работников; поиск среди выпускников вузов; объявления в СМИ; рекрутинговые агентства; интернет-ресурсы; сайт организации; собственные базы данных.

Окончание таблицы 9

	Внутренние	Внешние
Преимущества	Повышение степени мотивированности и удовлетворенности трудом; служебный рост работников данной организации; улучшение социально-психологического климата в коллективе; перспективы для роста других сотрудников; сокращенный период адаптации; относительно низкие затраты на закрытие должности.	Прибавление новых знаний и опыта, развитие творческого потенциала; покрытие абсолютной потребности в персонале; очень огромный выбор среди кандидатов.
Недостатки	Покрывание относительной потребности в персонале; очень ограниченный выбор претендентов; проявление панибратства; напряженность или соперничество в коллективе.	Период адаптации, возможность долгого периода входа в должность; большие затраты на привлечение персонала; риск в итоге получить неподходящего работника.

После чего, следующим этапом является сбор информации о кандидатах на вакантную должность. На этом этапе происходит изучение данных о кандидате, посредством того, какой способ был выбран компанией при подборе кандидатов:

- анкетирование;
- изучение резюме;
- интервьюирование;
- проверка рекомендаций.

На пятом этапе оцениваются кандидаты на должность с использованием традиционных (методы шкалирования, сравнительные методы, метод управления по целям) и нетрадиционных (экспертный метод, метод записи, методы ранжирования) методов. После чего происходит шестой, заключительный этап – принятие решения о заполнении рабочего места.

Из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что любая организация в праве сама выбирать каким из способов ей прибегнуть, чтобы найти нужного и достойного кандидата на вакантную должность. Однако, все-таки стоит прислушаться к советам специалистов и понять для себя, что внешние источники подбора персонала наиболее эффективны в большинстве случаев, так как дают огромные возможности как для специалиста, так и для организации.

В нашем случае, ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» использует такой способ подбора персонала, как внутренний рекрутинг. С одной стороны, у этого способа есть свои преимущества для компании, так как при использовании одних и тех же кадров, можно знать, чего ожидать от сотрудников, как они себя поведут в экстренной ситуации. Также повышается мотивация сотрудников, так как дается возможность карьерного роста и повышения профессионализма. Кроме того, внутренний рекрутинг, наглядно показывает работникам, что их действительно ценят, в особенности их профессиональные знания и умения. Что в свою очередь заставляет их трудиться еще усерднее. Еще одним преимуществом выступает экономия времени и финансов, ведь вакантная должность может быть закрыта в течение нескольких дней, что не может позволить себе ни один из способов внешнего подбора. И самое главное это то, что таким способом можно удержать тех сотрудников, которые хотели покинуть компанию.

Но все же среди всех плюсов этого способа, существуют и недостатки, которые могут существенно влиять на развитие компании. И одним из первых минусов является то, что выбор среди кандидатов на должность существенно ограничен. Если ограничивать свой выбор только внутренними ресурсами, можно упустить важные компетенции, ведь когда нанимают людей «со стороны», то привносят в компанию что-то новое, новые идеи и благодаря этому, компания может существенно продвинуться в своем развитии. Еще один минус будет заключаться в том, что один из работников

может получить повышение, а другой нет, хотя трудились и прикладывали усилия практически одинаково. Это, безусловно, может вызвать разлад или спор в коллективе, что в дальнейшем может привести к спаду производительности труда. Также минусом будет являться и то, что если освободится должность и на нее назначат работника другой должности, то освободится еще одна вакансия, на которую тоже нужно будет искать нового работника, а здесь уже придется обратиться к одному из методов внешнего рекрутинга.

Чтобы определить, насколько эффективно внутренний рекрутинг отражается на производстве ООО «Красноярская дорожно-строительная компания», нужно рассмотреть ряд показателей. Одним из них является качество. Международный стандарт определяет качество как совокупность характерных свойств, формы, внешнего вида и условий применения, которыми должны быть наделены товары для соответствия своему назначению. Все эти элементы определяются требованиями к качеству, которые воплощены на этапе проектирования в технической характеристике изделия, в конструкторской документации и технических условиях, предусматривающих качество сырья, конструктивные размеры, сочетание оттенков, глянец и т.д. Свойством называется объективная способность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации и потреблении. Дефект – это отдельное несоответствие продукции требованиям, установленным нормативно-технической документацией.

Брак – это дефектная единица продукции, т. е. продукция, имеющая хотя бы один дефект. На предприятии имеется статистика по бракам за 2014 и 2015 годы, которая предоставлена на рисунке 9. На основании данных рисунка 10, видно, что на производстве, в течение двух лет (2014; 2015), количество браков практически не меняется, оно стабильно и варьируется в промежутке от 9 до 11 процентов, это означает, что роста браков на производстве практически нет, но и снижения этого показателя также не

прослеживается. Если говорить об экономической составляющей, то на рисунке 9 показано, сколько компания утратила за 2014 и 2015 г.г.

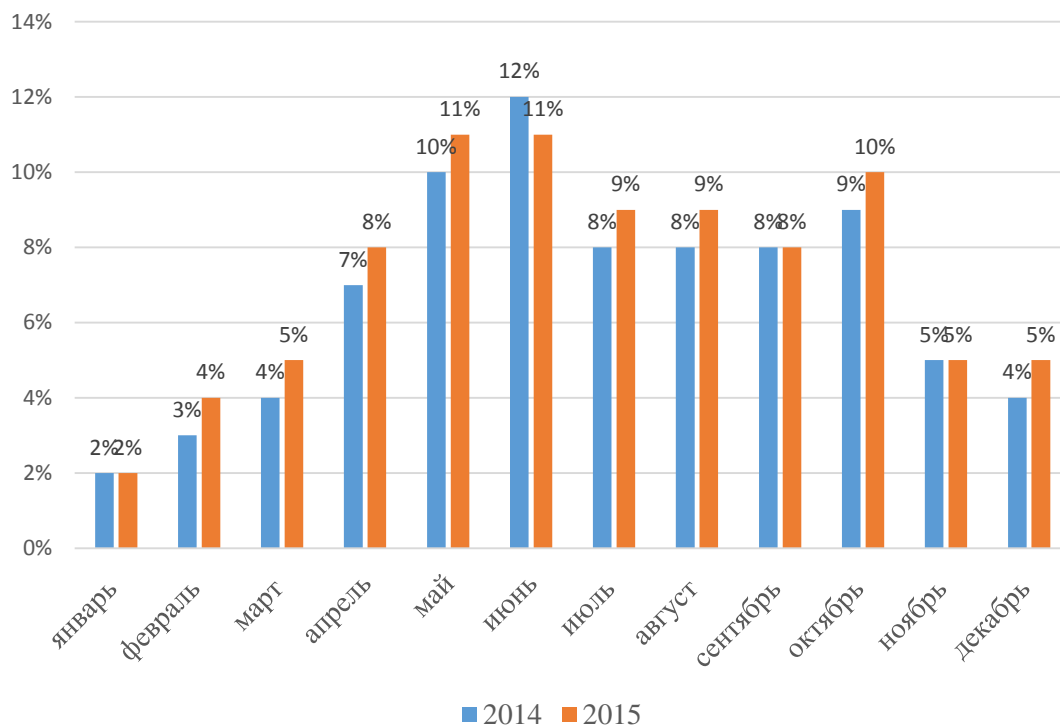


Рисунок 9 – Статистика браков на производстве в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания», %

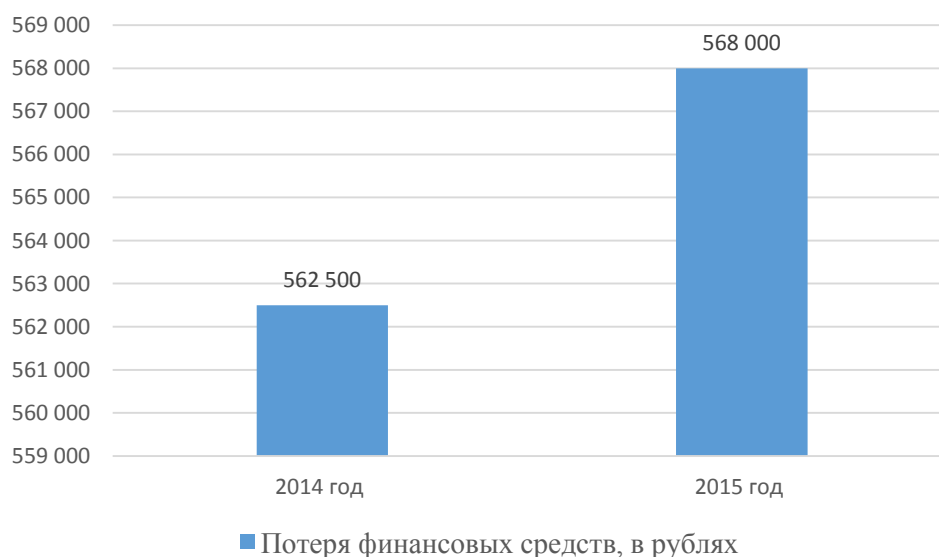


Рисунок 10 – Экономические расходы по причине браков на производстве, руб.

На основании данных рисунка 10, можно сделать вывод, что предприятие за два года (2014; 2015), потеряла во общей сложности – 1 130 500 рублей.

Также на предприятии бывают такие инциденты, как нарушение трудовой дисциплины. Что приводит к наказанию в виде штрафов. На рисунке 11 предоставлена статистка штрафов за 2014; 2015 год.

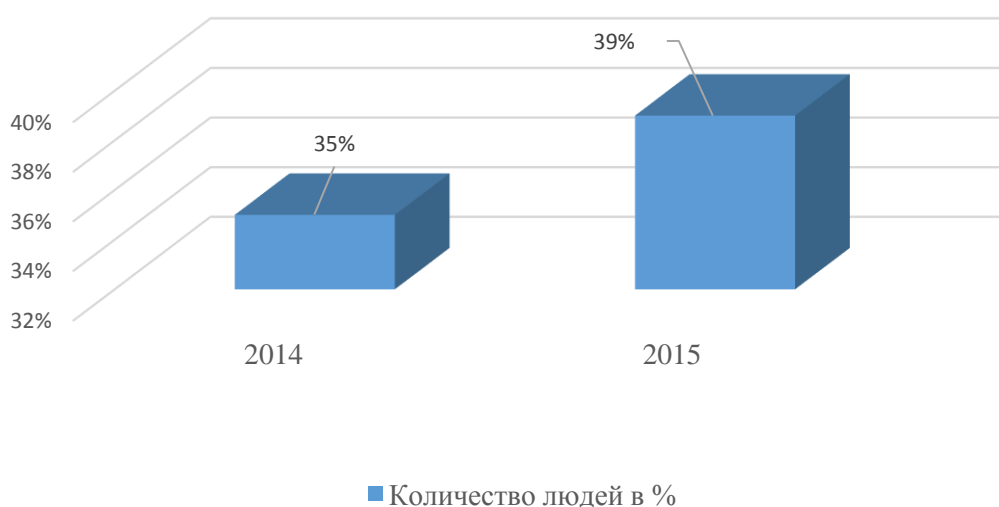


Рисунок 11 – Статистика штрафов в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания», %

Исходя из данных рисунка 11, можем сделать вывод, что процент количества сотрудников, которые были оштрафованы за 2015 год стал выше, чем в 2014 году.

Попробуем провести сравнительный анализ уже между имеющейся моделью, которую используют на предприятии, с той моделью, которая могла бы быть более подходящей и перспективной. Данные модели внутреннего рекрутнга, который используется на предприятии, предоставлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Схема модели внутреннего рекрутинга, которая используется на предприятии

На рисунке 13, приведена схема модели подбора персонала, которая является очень перспективной и результативной.

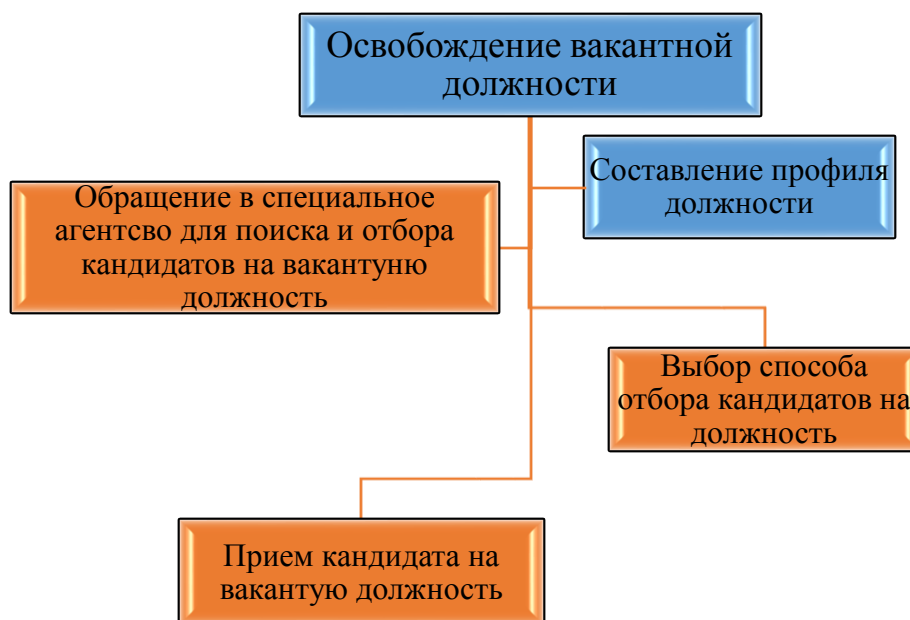


Рисунок 13 – Схема перспективного метода по подбору персонала

Исходя из данных рисунка 12 и 13, можем сделать вывод, что модель, рассмотренная на рисунке 12, которая используется на предприятии, недостаточно перспективна, а самое главное этот способ можно назвать как «замкнутый круг», сначала освобождается должность, затем происходит поиск внутри организации, вакантное место занимает сотрудник, при этом освобождает новую должность, на которую тоже придется вести поиск работника. Что касается модели, которая предоставлена на рисунке 13, то здесь все абсолютно по-другому, организация, зная, что освободилось вакантное место, должна обратиться в специальное агентство по поиску персонала, после чего будет выбран способ отбора кандидатов и выявлен претендент на должность, это позволяет предотвратить текучесть кадров, а самое главное будет предоставлена возможность выбора среди кандидатов.

Сравнительный анализ двух моделей подбора персонала, также отображен в таблице 10.

Таблица 10 – «Сравнительная характеристика моделей внешнего и внутреннего рекрутинга»

	Модель внутреннего рекрутинга	Модель внешнего рекрутинга
Финансовые затраты	Минимальны, в силу того, что не приходится задействовать дополнительные источники поиска по подбору персонала	Имеются, так как приходится использовать специальные услуги, которые предоставляют специальные кадровые службы. Но все же размер зависит от того, куда именно обращается организация, которая нуждается в специалисте
Временные затраты	Сведены к минимуму, так как выбор кандидатуры, непосредственно, происходит внутри организации	Может занять от 1 недели и в зависимости от положения рынка труда
Текучесть кадров	Если на вакантную должность находится специалист внутри организации, то, соответственно, освобождается новое место, на которое нужен еще один специалист, если должность не утрачивает свое существование	Сводится к минимуму

Окончание таблицы 10

	Модель внутреннего рекрутинга	Модель внешнего рекрутинга
Возможность выбора среди кандидатов	Очень ограничен, а самое главное, практически, сводится к минимуму, до количества 1 человека	Огромна, а также позволяет выбрать наиболее или даже максимально подходящую кандидатуру, среди претендентов на вакантную должность
Дальнейшие перспективы развития	Очень сложно говорить о дальнейших перспективах, если в компанию не приходят новые сотрудники и не привносят что-то новое, для дальнейшего развития компании	Для любой компании или организации что-то новое – это в любом случае плюс, особенно, когда дело касается персонала, в этом плане новые сотрудники могут дать глоток «свежего воздуха» компании, который иногда так необходим для дальнейшего развития во всех остальных аспектах и вопросах. Новые идеи, пути решения, какие-то коррективы – все это позволит вывести компанию на новый уровень.

В итоге, мы можем сказать, что ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» используя при подборе персонала внутренний рекрутинг, имеет свои убытки, что сказывается на производительности труда, ведь используя персонал в одном и том же составе, можно существенно запустить некоторые показатели, которые в совокупности будут влиять на развитие компании.

3. Разработка мер совершенствования системы отбора персонала (на примере ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»)

3.1 Общая модель системы отбора персонала в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания»

В силу того, что ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» использует метод внутреннего рекрутинга, в итоге эта модель не очень благоприятно сказывается на дальнейшем развитии предприятия, так как некоторые показатели, говорят о том, что компании необходимо изменить свое отношение к подбору персонала и попытаться изменить метод отбора кандидатов на вакантную должность.

Для разработки новой модели необходимо учитывать все нюансы, которые характерны для этого предприятия, например:

1) Возраст сотрудников, из данных рисунка 7, он составляет в среднем от 41 до 50 лет (21%), это говорит о том, что специалисты немолоды, хоть и имеют большой опыт работы, с годами могут потерять свои навыки, если не будут периодически повышать свою квалификацию, ведь мы знаем, что технологии не стоят на месте и со временем могут понадобиться новые знания для дальнейшей работы с оборудованием.

2) Пенсионный (от 60 лет и более) и предпенсионный (от 57 до 59 лет) возраст сотрудников, по данным рисунка 7, говорит о том, что специалистов этих возрастных категорий в сумме получается 26 %, с одной стороны это хорошо, так как люди пенсионного и предпенсионного возраста трудоустроены, но все же со временем им придется покинуть свои места, в силу профнепригодного возраста. Что обеспечит нам новые рабочие места, на которые нужно будет искать новых сотрудников.

3) В силу того, что на предприятии очень распространен внутренний рекрутинг, на транспортном участке трудится очень много работников, которые между собой связаны родственными узами, это существенно урезает количество свободных рабочих мест на предприятии. А самое главное

понижается уровень ответственности, ведь зачастую срabатывает человеческий фактор и некоторые неточности в работе могут так и остаться безнаказанными.

4) По данным рисункам 9, выявлено, что на предприятии статистика браков стабильна, с одной стороны это плюс, ведь количество не увеличивается, но все же и спада нет, который смог бы уменьшить расходы предприятия.

На основании приведенных доводов, хотелось бы предложить новую модель подбора персонала, которая в дальнейшем смогла бы помочь повысить производительность и эффективность труда в ООО «Красноярская дорожно-строительная компания».

Начнем с того, что для организации наиболее выгодным способом подбора кадров будет заключаться в одном из методов внешнего рекрутинга, а конкретно обращение в кадровое агентство. Но при этом нужно еще понимать, в какое именно агентство стоит обратиться. А если быть более точным, то следует знать, какими именно методами пользуются агентства, которые предоставляют услуги по отбору персонала, какими принципами руководствуются при подборе персонала. Кадровые агентства, в основном, ориентируются на требования работодателя и, соответственно, представляют его интересы. Рекрутеры руководствуются критериями, которые сформулированы в заявке. И успех в проделанной работе будет зависеть от того, насколько личные и профессиональные характеристики кандидата будут совпадать с требованиями работодателя. На рисунке 14 предоставлена схема метода подбора персонала.

Теперь поэтапно разберем последовательность действий, которые нам необходимо предпринять для осуществления модели внешнего рекрутинга.

Перечень этапов рекрутинга. Освобождение вакантной должности – вакансия является незамещенной должностью, которая освободилась в

следствии ухода или перевода сотрудника, который ранее занимал ту или иную должность.

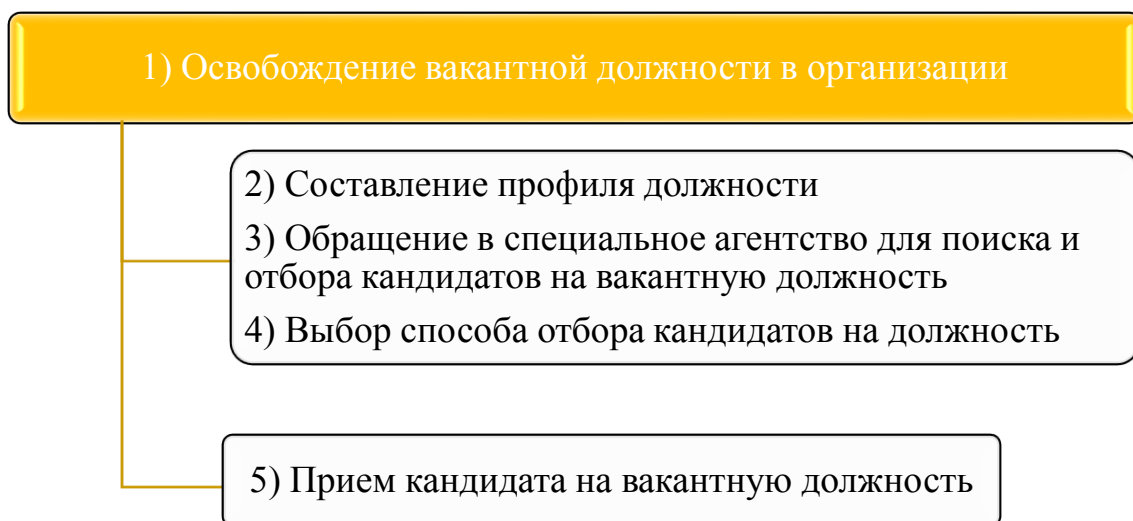


Рисунок 14 – Схема перспективного метода по подбору персонала

Составление профиля должности – иными словами на этом этапе происходит формирование сведений и всех требований в единую форму, что необходимо для поиска кандидата на вакантную должность. Профиль должности – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения данной работы в конкретной компании. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, стрессоустойчивость, склонность к командной работе, креативность и пр.), так и навыки (например, умение вести переговоры или умение убеждать клиента). Профиль должности является основным документом, который используется:

- при аттестации сотрудников, прошедших испытательный срок;
- при подборе кандидатов во время приема на работу.

На рисунке 15 показано, что включает в себя профиль должности.

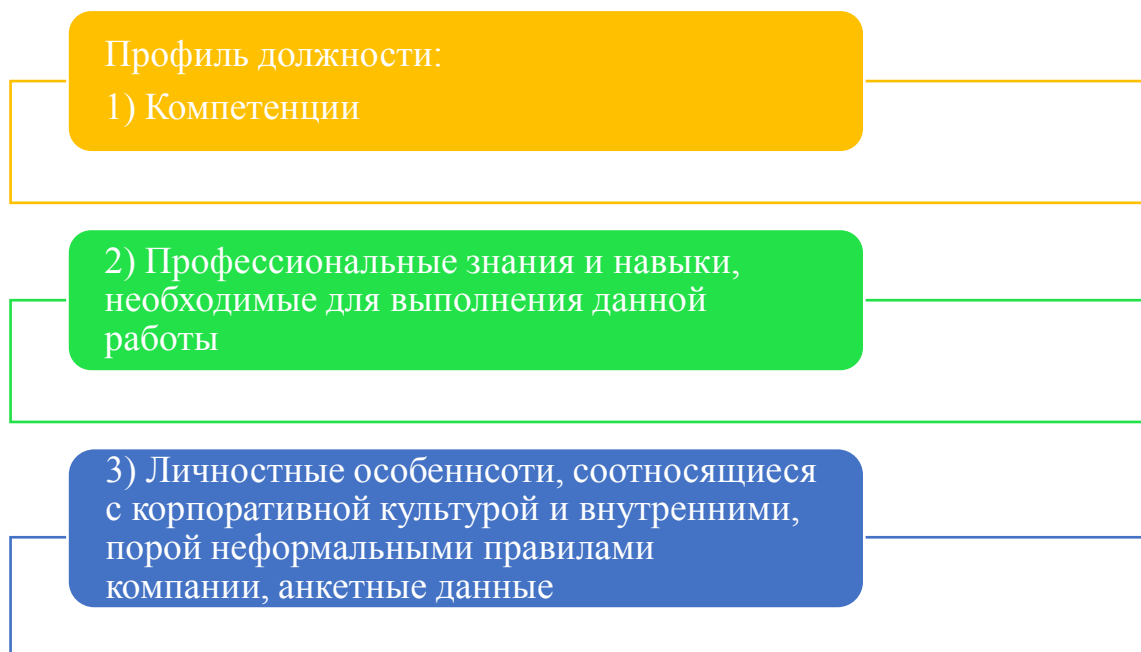


Рисунок 15 – Профиль должности

Со стороны компании должны учитываться особенности корпоративной культуры, выполняемой работы и среды. Эти особенности предоставлены в таблице 11.

Таблица 11 – «Особенности корпоративной культуры компании»

Название	Характеристика
Знания	Информация, которую необходимо знать
Навыки	Применения знаний на практике для достижения результата
Компетенция	Применения навыка таким образом, чтобы работа выполнялась по определенному заведенному в данной компании стандарту
Личностные особенности	Черты человека, ярко проявляющиеся в профессиональной сфере на уровне межличностных коммуникаций
Анкетные данные	ФИО (фамилия, имя, отчество), дата рождения, образование, дополнительное образование, опыт работы в компаниях, функциональные обязанности, дополнительные навыки, пожелания по уровню заработной платы, графику работы, отношение к командировкам

Окончание таблицы 11

Название	Характеристика
Корпоративная культура	Свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития, находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. (Существует формальная и неформальная корпоративная культура)
Рабочая среда	Физические, социальные, химические, биологические и культурные факторы, совокупность которых составляет среду на рабочем месте

Профиль заполняется HR менеджером совместно с руководителем профиля. Во избежание перегруженности профиля, рекомендуется расставить приоритеты и понять, что обязательно или предпочтительно наблюдать в потенциальном сотруднике компании в соответствии с указанным профилем должности. Рекомендуется указывать не более пяти компетенций, при этом каждая должна быть подробно описана.

Обращение в специальное агентство для поиска и отбора кандидатов на вакантную должность – в этом деле нужен особый подход, так как выбрать кадровое агентство задача не из легких. Здесь важно учесть ряд факторов, на которые следует опираться при поиске различных агентств. Ряд факторов и их описание подробно предоставлены в таблице 12.

Таблица 12 – «Факторы и их описание при поиске кадрового агентства»

Фактор	Описание	Рекомендация
Масштаб кадрового агентства	Маленькое не значит плохое, большое не значит хорошее. Прежде всего стоит отказаться от бытующего мнения, что чем больше агентство, тем оно лучше. Причина тому, что для крупных кадровых агентств, каждый клиент не будет являться уникальным, а значит соответствующее отношение не гарантировано. Самая распространенная ошибка таких агентств, это то, что если не удалось при помощи 2-3 кандидатов осуществить выполнить проект, то о	Рекомендуется опираться не только на масштаб кадровых агентств, а также учитывать и ряд других факторов в совокупности.

	<p>вас попросту забудут. Хотя плюсом будет то, что у крупных компаний, в отличие от маленьких, есть своя выработанная и проверенная методика, а самое главное свои ресурсы, которыми пользуются по мере возможности.</p>	
<p>Сбор информации о кадровом агентстве</p>	<p>Следует тщательно изучить кадровое агентство, по мере возможности найти отзывы и нужную информацию, которая в дальнейшем даст представление об организации.</p>	<p>Рекомендуется отказаться от кадровых агентств, которые не имеют своего сайта, а имеют всего лишь электронную почту. Или же если сайт расположен на бесплатном хостинге, где указан в качестве контактов мобильный телефон, скорее всего речь идет о физическом лице.</p>
<p>Количество соискателей в базе данных</p>	<p>Одно из самых распространенных заблуждений, что чем больше цифра на сайте, тем лучше. Поддерживать базу данных с таким количеством соискателей в актуальном состоянии с помощью программно-технических средств, просто не представляется возможным. На самом деле, количество актуальных соискателей гораздо ниже.</p>	<p>Рекомендуется при наличии огромной цифры соискателей, насторожиться и еще раз перепроверить все данные о компании.</p>
<p>Вакантные позиции</p>	<p>Если кадровое агентство готово подбирать от топ-менеджеров до обычных курьеров, то следует опасаться таких агентств, так как такой сильный разброс по вакантным позициям говорит лишь об одном, что сотрудники готовы брать за любую работу, не задумываясь о качестве ее выполнения.</p>	<p>Следует понимать причину того, что агентство пытается искать кандидатов на абсолютно разных позициях.</p>
<p>Услуга Headhunter</p>	<p>Данный вид услуги в России не предоставляется, а точнее нет таких агентств, которые бы занимались охотой за головами, а конкретно за каким-то одним работником или специалистом.</p>	<p>Следует понимать, что именно компания пытается вам предоставить под названием услуги Headhunter.</p>
<p>Технология подбора персонала</p>	<p>Как и на любом предприятии, есть свои технологии и приемы. Так и у кадровых агентств, существуют свои методы, которые уважающая себя компания никогда не раскроет.</p>	<p>Если компания с легкостью и со всеми подробностями делится с вами своими методами и тактиками, то советуем обходить стороной такие компании.</p>

Учитывая все факторы при поиске кадрового агентства, которые представлены в таблице 12, можно с уверенностью и доверием выбрать себе компанию, которая в дальнейшем поможет найти специалистов на вакантные должности. Также, после того как агентство будет найдено, необходимо узнать следующую информацию об организации:

- в каких областях специализируется агентство;
- имеются ли у агентства рекомендации от заказчиков;
- квалификацию рекрутера;
- сколько времени существует агентство;
- какие гарантии предоставляет агентство.

Выбор способа отбора кандидатов на должность – на этом этапе организация выбирает наиболее эффективный метод отбора кандидатов. Это может быть: анкетирование, собеседование, тестирование, центры оценки, резюме.

Для нашей организации ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» идеально подойдет метод тестирования. Существует множество тестов, которые способны определить, насколько кандидат подходит на определенную должность.

3.2 Мероприятия по внедрению новой системы отбора персонала.

Для внедрения новой системы необходимо составить план, на который будет опираться организация. На рисунке 16 отражены задачи, которые следует определить перед внедрением.

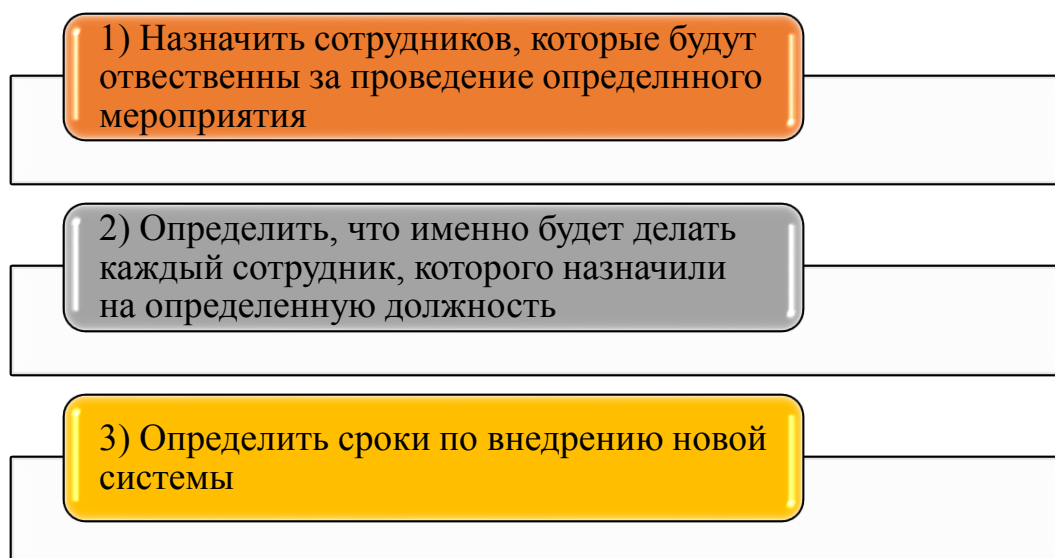


Рисунок 16 – Задачи организации внедрения новой системы

Для начала необходимо распределить обязанности сотрудников, которые будут в дальнейшем осуществлять предложенную методику по подбору персонала. Начнем с того, что выберем каких именно сотрудников мы будем задействовать:

- 1) Заместитель генерального директора.
- 2) Инспектор отдела кадров.
- 3) Прораб.

Теперь необходимо распределить обязанности, которые будут выполнять наши специалисты. Прораб совместно с инспектором отдела кадров должны разработать профиль должности, ведь нам необходимо знать какими навыками и знаниями должны обладать будущие специалисты, которые будут занимать ту или иную должность. Так как от правильно сформулированного профиля будет зависеть эффективность набранного персонала, а также качество оценки эффективности сотрудника и его соответствие кадровой политике компании. В профиле должен содержаться перечень основных должностных обязанностей, а также должны быть подробно описаны навыки для выполнения данной работы. В таблице 13 предоставлен профиль должности для таких профессий как: водитель автомобиля, дорожный рабочий 5 разряда, машинист бульдозера.

Таблица 13 – «Профиль должности: водитель автомобиля, дорожный рабочий 5 разряда, машинист бульдозера»

Профиль должности	Требования	Должностные обязанности	Личностные компетенции
Водитель автомобиля	Образование не ниже среднего специального; водительский стаж не менее 2-х лет (категории «С»); знание и умение текущего автотранспорта; знание правил эксплуатации и технических характеристик автотранспорта.	Следить за техническим состоянием автомобиля; обеспечивать своевременную подачу заявок на топливо; содержать двигатель, кузов и салон автомобиля в чистоте; не употреблять перед или в процессе работы алкоголь, психотропные, снотворные и другие средства, влияющие на внимание, реакцию и работоспособность организма человека.	Стрессоустойчивость; коммуникабельность; ответственность; готовность работать по ненормированному рабочему графику.
Дорожный рабочий 5 разряда	Начальное профессиональное образование; стаж работы по специальности.	Выполнение сложных работ при строительстве, ремонте и содержании автомобильных дорог, искусственных сооружений на них и тротуаров; знание способов нанесения лакокрасочных материалов; знание правил нанесения маркирующих материалов в сочетании со световозвращающими элементами; знание методов оценки состояния дорожных и искусственных сооружений.	Внимательность; старательность; трудолюбие; выносливость; аккуратность.

Окончание таблицы 13

Профиль должности	Требования	Должностные обязанности	Личностные компетенции
Машинист бульдозера	Начальное профессиональное образование; стаж работы по специальности.	Выполнение работ бульдозерами с двигателями различной мощности; выполнение аварийно-восстановительных работ; знание правил разработки и перемещения грунтов различных категорий при разной глубине разработки; знание правил послойной отсыпки насыпей; знание правил разработки выемок, отсыпки насыпей и планировки площадей по заданным профилям и отметкам.	Внимательность; бдительность; усидчивость; выносливость; трудолюбие.

После того, как был разработан профиль должности, для определенной специальности, инспектору отдела кадров необходимо обратиться в кадровое агентство. Где в дальнейшем будет произведен поиск кандидатов на вакантную должность. В таблице 15 предоставлены кадровые агентства, находящиеся в городе Красноярск, а также указаны цены за предоставление услуг кадрового агентства, в виде массового подбора, так как на предприятии используется вахтовый метод.

Таблица 15 – «Кадровые агентства города Красноярска, предоставляющие услуги массового отбора персонала»

Кадровое агентство	Цена за услугу массового отбора персонала	Наличие сайта и электронной почты	Когда образовалась компания
«Авиатор»	19 000 тысяч рублей	Имеется	2006 год
«Резон»	21 000 тысяча рублей	Имеется	2005 год
«Север»	18 000 тысяч рублей	Имеется	2006 год

Кадровые агентства выбирались по определенным критериям:

- 1) Стоимость услуги.
- 2) Наличие сайта и электронной почты.
- 3) Рейтинг.
- 4) Хорошие отзывы.
- 5) Опыт работы.

Из предоставленных кадровых агентств, наиболее подходящим является «Север», так как компания занимается подбором кадров с 2006 года, то есть на протяжении 10 лет, а это означает достаточно большой опыт работы в данной отрасли. Наличие сайта. Сайт сделан очень качественно, так как позволяет легко ориентироваться и позволяет узнать много информации о деятельности данной компании. И самое главное стоимость услуги массового подбора составляет 18 тысяч рублей, что является очень приемлемой ценой.

Краткая характеристика компании «Север» – это современная, динамично развивающаяся компания, которая специализируется на поиске и подборе персонала среднего и высшего звена вахтовым методом отбора. За десять лет работы, данной организации удалось завоевать доверие и признание многочисленных клиентов, в числе которых более трехсот работодателей из различных регионов нашей страны. Главной целью данной кадрового агентства является подобрать персонал, который будет максимально соответствовать требованиям работодателям. Конкурентные преимущества:

- наличие лучшей базы резюме по Красноярскому краю;
- подбор специалиста любого уровня, для любого региона, так как работа происходит с соискателями со всей страны;
- безупречное знание кадровых ресурсов своего региона.

Консультантами данной компании являются высококвалифицированные специалисты, с опытом работы в данном направлении более пяти лет. Профессионализм, индивидуальный подход к каждому соискателю, знание современных технологий подбора персонала –

все это позволяет достичь успеха в поиске кандидатов на вакантную должность.

После того, как кадровое агентство подберет нам кандидатов на свободную должность, необходимо будет лично встретиться с каждым потенциальным работником, чтобы сделать выбор самостоятельно и окончательно. Для этого необходимо провести беседу с будущим сотрудником, а также провести свое тестирование, в которое будет входить пять тестов, которые позволят нам выявить те качества сотрудника, которые будут подходить под его будущую должность максимально. Это такие тесты, как:

1) Winklo 5.0 – задача (тестирование на соответствие должности), методы (комбинированный личностный опросник), реализация (локальная однопользовательская система)[64].

2) Тест Томаса (конфликтность) – одна из самых распространенных методик диагностики поведения личности в конфликтной ситуации. В данном тесте описываются типы поведения людей в конфликтах. Существует пять способов регулирования конфликтов: соревнование (стремление добиться своих интересов в ущерб другому); компромисс (соглашение на основе взаимных уступок, предложение варианта, снимающего возникшее противоречие); приспособление (принесение в жертву собственных интересов в ущерб другому); избегание (отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей); сотрудничество (участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон)[65].

3) Тест Белбина – этот тест позволяет определить естественные для человека роли в коллективе, а также роли, которые наименее подходят сотрудникам[66]. Выделяется восемь типов ролей:

- председатель;
- формирователь;

- мыслитель;
- исполнитель;
- разведчик;
- оценщик;
- коллективист;
- доводчик[67].

4) Психологический тест МПА – данная методика позволяет определить мотивацию потребления алкоголя, также позволяет определить уровень выраженности склонности к потреблению спиртного и структуру мотивации потребления[68]. Применяемые шкалы в тесте МПА представлены в таблице 16.

Таблица 16 – «Применяемая шкала в тесте МПА»

Первая триада шкал образует группу «социально-психологических» мотивов приема алкоголя:	Вторая триада шкал образует группу личностных, персональных мотивов потребления алкоголя:	Третья триада образует патологическую мотивацию потребления алкоголя, фактор болезненного влечения:
Традиционные, социально-обусловленные, культурально-распространенные мотивы	Гедонистические мотивы, отражающие стремление получить физическое и психологическое удовлетворение от действия алкоголя, а также опыт переживания алкогольной эйфории	«Похмельная» мотивация – стремление с помощью алкоголя снять абстинентные явления, дискомфорт, связанный с отсутствием алкоголя, улучшить самочувствие
Субмиссивные мотивы, отражающие подчинение давлению других людей или референтной группы в плане приема алкоголя	Атарктические мотивы, связанные с желанием нейтрализовать негативные эмоциональные переживания – напряжение, тревогу, страх с помощью алкоголя	Аддитивные мотивы, отражающие фиксацию в сознании истинного влечения к алкоголю, «жажду» алкоголя
Псевдокультурный тип мотивов, свидетельствующий о стремлении человека приспособить свой личный опыт к «алкогольным ценностям» социальной микросреды, в которой он функционирует	Мотивы гиперактивации поведения (стимулирующей, растормаживающий эффект) и насыщения сенсориума с помощью выпивки, отражающие стремление выйти из состояния скуки, психологической «пустоты», душевного бездействия, либо желание усилить эффективность своего поведения	Мотивы самоповреждений – стремление пить назло себе и другим в качестве протеста, из-за потери, якобы, перспективы в будущем для себя, утраты смысла жизни

Анализ результатов производится на основе содержания шкал опросника, ориентируясь при этом на характер преобладающего мотива.

5) КОТ (Комплексный оценочный тест) – этот тест можно отнести к категории общих умственных способностей (IQ). Результатом теста будет являться комплексный многопараметрический показатель общих способностей человека. В тесте КОТ предусматривается диагностика следующих аспектов:

- гибкость мышления;
- способность обобщения и анализа материала;
- инертность мышления;
- переключаемость;
- эмоциональные компоненты мышления, отвлекаемость;
- скорость и точность восприятия;
- распределение и концентрация внимания;
- употребление языка, грамотность;
- выбор оптимальной стратегии, ориентировка;
- пространственное воображение[69].

После проведения данного тестирования, можно будет смело выбрать одного из предложенных кандидатов на вакантное место.

Для того, чтобы выполнить все эти действия, нам необходимо понять в какие временные рамки мы должны уложиться. В этом нам поможет график Ганта. График Ганта – это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту[70]. На рисунке 17 предоставлен график Ганта, который полностью показывает какое время будет затрачено для проведения необходимых действия по внедрению новой системы подбора в организации.



Рисунок 17 – График Ганта

Исходя из данных рисунка 17, мы видим, что наш проект начинается 21 января и заканчивается 31 марта, его продолжительность составляет 97 дней.

3.3 Расчёт основных показателей экономической эффективности проекта

Составим таблицу денежных потоков (таблица 3.1).

Расчёт сальдо с учётом ставки дисконтирования 11%.

Для расчёта необходимо определить коэффициенты дисконтирования (k_t) для каждого шага (периода):

$$k_t = \frac{1}{(1+r)^t}; \tag{3.1}$$

где t - интервал планирования, год. (в данной работе берём 3 года); r – ставка дисконтирования (принимается равной 11 % годовых)

$$k_1 = \frac{1}{(1+0,11)^1} = 0,90;$$

$$k_2 = \frac{1}{(1+0,11)^2} = 0,81;$$

$$k_3 = \frac{1}{(1+0,11)^3} = 0,73$$

Таблица 17 – «Динамика движения денежных потоков, тыс. руб.»

Показатели	Период, год			
	0	1	2	3
I. Выручка	-	229011	229011	229011
II. Инвестиции	900	-	-	-
III. Издержки	-900	223934	223934	223934
IV. Сальдо (I-III)	-900	5077	5077	5077
V. Сальдо нарастающим итогом	-900	4177	9254	14331
VI. Сальдо с учётом ставки дисконтирования ($IV \cdot k_t$)	-900	4569,3	4112,4	3706,2
VII. Сальдо нарастающим итогом с учётом ставки дисконтирования	-900	3669,3	7781,5	11487,7

Из таблицы денежных потоков видно, что предложенный проект становится эффективным уже на первом году его реализации, т.к. на этом этапе сальдо денежных потоков становится положительным и имеет значение (с учётом ставки дисконтирования) 3669,3 тыс. руб.

Расчёт простой нормы прибыли (рентабельности инвестиций)

Простая норма прибыли (SRR) и её эквивалент – рентабельность инвестиций (profitability of investments) определяются путём соотношения прибыли, ожидаемой от проекта за один расчётный период (как правило, год), и величины инвестиций (общих инвестиций либо инвестиционных затрат в форме капитальных вложений в основные и оборотные фонды). Экономический смысл простой нормы прибыли заключается в том, что отражает, какая часть инвестиционных затрат возмещается за счёт прибыли в течение одного интервала планирования. Как показывает практика, в большинстве случаев выбирается период, в течение которого проектом с высокой вероятностью достигается планируемый уровень производства или полное освоение производственных мощностей, но ещё продолжается

погашение первоначально взятых кредитов. Возьмём среднегодовую прибыль, исчисленную как средняя величина всего периода реализации инвестиций:

$$SRR = \frac{\sum_{t=1}^T (\frac{\Pi_t - O_t}{(1+r)^t})}{(O_0 + \sum_{t=1}^T O_{tt})} * t; \quad (3.2)$$

где: Π_t – притоки денежных средств с 1-го периода по период t включительно;

O_t – оттоки денежных средств с 1-го периода по период t включительно;

O_0 – первоначальные инвестиции в проект;

O_{tt} – текущие инвестиции в проект с 1-го периода по период t включительно.

$$SRR = \frac{4\,573,87 + 4\,120,61 + 3\,712,26}{900 * 3} = \frac{4\,135,58}{900} = 4,6$$

Расчёт NVP (чистого дисконтированного дохода)

Чистый дисконтированный доход (в международной практике принято использование аббревиатуры NPV, что расшифровывается как Net Present Value) представляет собой сумму всех дисконтированных значений притоков и оттоков по проекту, приведённых к настоящему моменту времени. Дисконтирование дохода позволяет инвестору сравнивать различные по временным параметрам проекты и принимать взвешенное решение об их финансировании.

Значение показателя NPV

$NPV > 0$ Положительное значение чистого дисконтированного дохода показывает насколько возрастёт стоимость вложенного капитала в результате реализации проекта. Предпочтительным считается проект с наибольшим значением показателя NPV.

$NPV = 0$ Значение чистого дисконтированного дохода равно 0 показывает, что проект не принесёт ни прибыли и не убытки. Следовательно, проект отклоняется.

$NPV < 0$ Отрицательное значение чистого дисконтированного дохода показывает какие убытки потерпит инвестор в результате реализации проекта. Следовательно проект отклоняется.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \left(\frac{Pt - Ot}{(1+r)^t} \right); \quad (3.3)$$

$$NPV = -900 + 4569,3 + 4112,4 + 3706,2 = 11487,9 \text{ тыс.руб.}$$

Оценка показателя NPV , свидетельствует о том, что проект безубыточен ($NPV > 0$) и показывает чистый доход от его реализации за рассматриваемый период в размере 11487,9 тыс.руб. при ставке дисконтирования 11% в год.

Расчёт ДРВП (динамического срока окупаемости)

Сроком окупаемости с учётом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до «момента окупаемости с учётом дисконтирования». Моментом окупаемости с учётом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

Таблица 18 – «Динамический срок окупаемости»

Показатели	Интервалы планирования, год			
	0	1	2	3
Сальдо с учётом ставки дисконтирования, тыс. руб.	-900	4569,3	4112,4	3706,2
Сальдо денежных потоков нарастающим итогом, тыс. руб.	- 900	3669,3	7781,7	11487,9

$$DRVP = 0 + 900 / 4569,3 = 0,196 \text{ год.} * 12 = 2,4 \text{ мес.}$$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отбор персонала – это процесс выявления наиболее подходящих сотрудников из большого количества соискателей, претендующих на ту или иную должность. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Существует огромное количество методов отбора персонала. И от того насколько правильно будет выбран этот способ, будет зависеть соответствие данного работника к требованиям должности, которую он будет занимать. Поэтому для любой компании очень важно понимать, что к вопросу отбора и подбора кадров нужно подходить основательно, а конкретно выстраивать стратегию отбора, которой они будут придерживаться, чтобы в дальнейшем набрать высококвалифицированные кадры. Которые в свою очередь обеспечивают высокую производительность труда. Ведь персонал является «мотором» любой организации.

В ООО «Красноярская дорожно-строительная компания» имеются свои недочеты в кадрах. Которые в следствие привели к финансовым издержкам. Поэтому в данной работе сперва были изучены теоретические основы и методы системы отбора персонала, затем рассмотрены методы, которые использовались на предприятии для подбора персонала. В ходе работы были выявлены недостатки в данных методах, поэтому была предложена новая система. Для которой были разработаны мероприятия по внедрению. Мы полностью изменили подход к подбору кадров на предприятии, что в дальнейшем приведет к улучшению экономических показателей. Предложенный проект становится эффективным уже на первом году его реализации, т.к. на этом этапе сальдо денежных потоков становится положительным и имеет значение (с учётом ставки дисконтирования) 3669,3

тыс. руб. Оценка показателя NPV, свидетельствует о том, что проект безубыточен ($NPV > 0$) и показывает чистый доход от его реализации за рассматриваемый период в размере 11487,9 тыс.руб. при ставке дисконтирования 11% в год. Сроком окупаемости с учётом дисконтирования называется продолжительность периода от начального момента до «момента окупаемости с учётом дисконтирования». Моментом окупаемости с учётом дисконтирования называется тот, наиболее ранний момент времени в расчётном периоде, после которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/podbor-personala.html>, свободный
2. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Sistema-otbora-personala.php>, свободный
3. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://career_counseling_support.academic.ru/279, свободный
4. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/vybor-sistemy-otbora-pri-najme-novyh-sotrudnikov.html>, свободный
5. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://eksdan.ru/otvety-na-ekzamenatsionnye-voprosy/49-upravlenie-personalom/2525-metody-otbora-personala-biograficheskij-metod.html>, свободный
6. Захарова Л.Н. Психология управления учебное пособие. – М.: Логос, 2011.
7. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://megaobuchalka.ru/9/11483.html>, свободный
8. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://helpiks.org/6-30768.html>, свободный
9. Демидов Л. С. // Отбор персонала: методы отбора // Управление персоналом. Шпаргалка. Учебное пособие // "Издательство ""Прспект""", 20 мар. 2015 г.
10. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.bidprice.ru/otbor-personala-v-organizatsiyu/matrichnyiy-metod-otsenki-kadrov.html>, свободный

11. Парабеллум А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников; Питер - Москва, 2014. - 208 с.
12. Архипова Н. И., Седова О. Л. // Методы оценки персонала // Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие // "Издательство ""Прспект""", 15 сент. 2015 г.
13. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
14. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012.
15. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-И, 2011.
16. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие, - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
17. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник /А.П. Егоршин, А.К. Зайцев, - М.: ИНФРА0М, 2011.
18. Захарова Л.Н. Психология управления учебное пособие. – М.: Логос, 2011.
19. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
20. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд., прераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012.
21. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
22. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
23. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.

24. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011.
25. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
26. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой, - М.: ИНФРА-М, 2012.
27. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. - 534 с.
28. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 440 с.
29. Барышникова Елена Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 256 с
30. Башмаков В. И., Тихонова Е. В. Управление социальным развитием персонала; Академия - Москва, 2012. - 240 с.
31. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2012. - 156 с.
32. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
33. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
34. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроением персонала в организации; Инфра-М - ,2012. - 288 с
35. Кибанов А. Я., Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала; Проспект - Москва, 2013. - 212 с.
36. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала; Проспект - Москва, 2012. -608 с.
37. Краснова Н. В. Развитие персонала компании; Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2014. -118 с.

38. Крупина Екатерина 101 совет менеджеру по подбору персонала; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 480 с.
39. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия - Москва, 2012. - 352 с.
40. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала; БХВ-Петербург - Москва, 2012. - 224 с.
41. Минков Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва, 2014. - 416 с.
42. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала; Книжкин дом - Москва, 2014. - 320 с.
43. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - N 2. - С. 184-187.
44. Исаев С. Отбор персонала : делаем ставку на безопасность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 6. - С. 90-94.
45. Мануйлова О. Развитие системы отбора при найме персонала в органах местного самоуправления // Муниципальная служба. - 2010. - N 1. - С. 50-60.
46. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника : все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 5. - С. 46-52.
47. Руднев Е. А. Кадровая политика : оценка, отбор, найм педагогического персонала // Народное образование. - 2012. - № 6. - С. 135-141.
48. Гарет Робертс, Рекрутмен и отбор. — М.: Издательский центр «Анкил», 2010. — 196с.
49. Королевский М. И. Поиск и отбор персонала. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015 г. 254с.
50. Филипп Корда, собеседование с персоналом. — Спб.: 2015. 206 с.

51. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n2y2012/795>, свободный
52. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://arkadacentre.ru/metodOcenki.htm>, свободный
53. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal18-04.htm>, свободный
54. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=796>, свободный
55. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=50830>, свободный
56. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.bereg.ru/sprav_info/bisnes/trud/personal.shtml, свободный
57. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://upravlencam.ru/page196/page216/index.html>, свободный
58. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.vivakadry.com/84.htm>, свободный
59. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://lekcion.ru/Ohrana_truda/12462-metodi-otsenki-personala.html, свободный
60. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_exs2.cgi?RMlyuk:!zvwgirlto9!vlwxutgrus, свободный
61. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.e-reading.club/chapter.php/103640/26/Boronova,_Prusova_-_Psihologiya_truda_konspekt_lekciii.html, свободный
62. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.bidprice.ru/otbor-personala-v-organizatsiyu/printsipyi-otbora.html>, свободный
63. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/obzor-metodov-otbora-personala.html>, свободный

64. Трифонов, Д.В. Найм персонала как элемент кадровой политики организации / Д.В. Трифонов, О.А. Чертыковцева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2016. - №4. - С.36-41.
65. Ткаченко, Т.В. К проблеме отбора персонала в организации / Т.В. Ткаченко // ТДР. - 2015. - №3. - С.134-135.
66. Ситникова, А. А. Построение модели отбора персонала на базе компетентностного подхода / А.А. Ситникова, С.М. Булацкий // Актуальные вопросы современной науки. - 2013. - №30-2. - С.169-178.
67. Побегайлов, О.В. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров / О.А. Побегайлов, А.А. Воронин // ИВД. - 2012. - №4-1. - С.150.
68. Натейкина, Ю. О. Выявление проблем в процессе подбора персонала организации и пути их решения // European research. - 2016. - №1 (12). - С.79-81.
69. Желтышева, И.В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала / И.В. Желтышева, И.В. Федченко // МНИЖ. - 2015. - №9-1 (40). - С.39-41.
70. Габдулхакова, О.И. Улучшение процессов подбора рабочего персонала промышленного предприятия с использованием инструментов лин / О.И. Габдулхакова, О.В. Некрасова // Теория и практика общественного развития. - 2013. - №5. - С.79-81.

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата
России от 5 января 2004 г. № 1

Код
0301017
Форма по ОКУД
30479193
по ОКПО

ООО СК «СОДРУЖЕСТВО»

наименование организации

Номер документа 2-4 Дата составления 21.07.2014

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

на период Июль 2014 г.

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации
от 21.07.2014 года № 2-4

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб		Всего в месяц, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4	Примечание	
					Районный коэффициент 30 %	за проживание в красноярском крае 30 %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Транспортный участок	3	водитель автомобиля	35	5 205,00	1561%	1561	0	236 827,50	10
Транспортный участок	3	дорожный рабочий	7	5 205,00	1561%	1561	0	47 365,5	
Транспортный участок	3	мастер	1	5 205,00	1561%	1561	0	6 766,5	
Транспортный участок	3	мастер строительных и монтажных работ	2	5 205,00	1561%	1561	0	13 533,00	
Транспортный участок	3	машинист автогрейдера	1	5 205,00	1561%	1561	0	6 766,5	
Транспортный участок	3	машинист бульдозера	15	5 205,00	1561%	1561	0	101 497,5	
Транспортный участок	3	машинист катка	3	5 205,00	1561%	1561	0	20 299,5	
Транспортный участок	3	машинист крана	1	5 205,00	1561%	1561	0	6 766,5	
Транспортный участок	3	машинист погрузчика	2	5 205,00	1561%	1561	0	13 533,00	
Транспортный участок	3	машинист экскаватора	14	5 205,00	1561%	1561	0	94,73	
Транспортный участок	3	медицинский работник	1	5 205,00	1561%	1561	0	6 766,50	
Транспортный участок	3	механик	2	5 205,00	1561%	1561	0	13 533,00	
Транспортный участок	3	повар	1	5 205,00	1561%	1561	0	6 766,5	
Транспортный участок	3	проектировщик работ	1	5 205,00	1561%	1561	0	6 766,5	
Транспортный участок	3	сторож	4	5 205,00	1561%	1561	0	27,07	
Транспортный участок	3	токарь	1	5 205,00	1561%	1561	0	6 766,5	
Транспортный участок	3	электросварщик	3	5 205,00	1561%	1561	0	20 299,5	
		Итого по листу	94					514 189,00	
		Итого по документу	94					514 189,00	

Руководитель кадровой службы

А.И. Мельникова
должность

М.В. Матюшкин
личная подпись

С.В. Матюшкин
расшифровка подписи

Главный бухгалтер

В.В. Матюшкин
личная подпись

В.В. Матюшкин
расшифровка подписи

Унифицированная форма № Т-3
 Утверждена Постановлением Гос
 России от 5 января 2004 г. № 1

Форма по ОКУД 03
 по ФКПО 304

УТВЕРЖДЕНО
 Приказом организации
 от 07 июля 2014 год
 штат в количестве 3 единиц

РУЖЕСТВО»

наименование организации

Номер документа: Р-20 Дата составления: 01.07.2014

АСПИСАНИЕ

на период июль 2014 г.

Подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория), квалификация	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) х гр. 4	Пр	
					Районный коэффициент	б	в			
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Часток	1	мастер строительных и монтажных работ	2	5 205,00	30%				13 533,00	
Часток	1	производитель работ	1	5 205,00	30%				6 766,50	
Итого по листу			3						20 299,50	
Итого по документу			3						20 299,50	

Руководитель кадровой службы: Иванов И.И. должность: нач. отдела кадров
 Главный бухгалтер: Малопашин В.В. должность: руководитель подгруппы по бухгалтерскому учету

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2015 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2015
Форма по ОКУД				
Дата (число, месяц, год)				
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Красноярская дорожно-строительная компания"	по ОКПО	30479193		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2465265229		
Вид экономической деятельности Строительство	по ОКВЭД	45.21		
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12165	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес) 660041, Красноярский край, Красноярск г, Курчатова ул, дом № 1Г				

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	15 576	9 017	-
Заласы	1210	5 490	13 940	699
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3 985	1 217	10
Финансовые и другие оборотные активы	1230	48 635	35 753	-
БАЛАНС	1600	73 686	59 927	709
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1370	6 319	1 242	20
Другие долгосрочные обязательства	1420	33 214	36 770	-
Краткосрочные заемные средства	1510	15 195	-	644
Кредиторская задолженность	1520	18 958	21 915	45
БАЛАНС	1700	73 686	59 927	709

**Отчет о финансовых
результатах
за Январь - Декабрь 2015 г.**

		Коды		
		0710002		
		31	12	2015
		30479193		
		2465265229		
		45.21		
		12165	16	
		384		

Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____
 Организация Общество с ограниченной ответственностью "Красноярская дорожно-строительная компания" по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности Строительство по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма / форма собственности _____
 Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ / ОКФС _____
 Единица измерения: в тыс. рублей по ОКЕИ _____

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
Выручка	2110	229 011	103 369
Расходы по обычной деятельности	2120	(233 538)	(99 972)
Прочие доходы	2340	13 438	1 589
Прочие расходы	2350	(2 409)	(3 402)
налоги на прибыль (доходы)	2410	(1 425)	(362)
Чистая прибыль (убыток)	2400	5 077	1 222

Руководитель _____

16 марта 2015 г.