ВВЕДЕНИЕ

 Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации и т.д.

 До 60-х годов в вопросах найма и отбора персонала ориентировались лишь на текущие потребности предприятия. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое ему количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Изменения в условиях деятельности предприятий выдвинули в качестве общего для всех требование ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

 В 70-80 гг. в практике найма и отбора персонала стал применяться систематический анализ перспективных потребностей предприятий и фирм в отдельных категориях персонала.

 Кризис сферы труда привел к изменению поведения персонала в сфере производства. За последние годы работник превратился из «досадной, но необходимой статьи расходов» в основной источник прибыли. В рамках этого подхода человек стал рассматриваться в качестве важнейшего элемента, а затраты на оплату его труда, подготовку и переподготовку, повышения квалификации, создание благоприятных условий деятельности − как особый вид инвестиции.

 Управление персоналом − жизненно обусловленная стратегическая функция, в течение 20 века сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Как оказалось, основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами. В связи с этим меняются отношения между руководителями организаций, между руководителем и подчинёнными, между всеми работниками внутри организации.

 Поэтому, для того, чтобы предприятие работало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно контролируя деятельность работников, используя различные методы управления персоналом.

 Таким образом, особую актуальность приобретают технологии управления персоналом организации, выделение основных их характеристик и базисных понятий.

 Целью курсовой работы является рассмотрение теоретико-методических основ изучения технологий управления персоналом, а также разработка мероприятий по совершенствованию технологий управления персоналом в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

 Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

* определить основные понятия «управления персоналом»;
* обозначить методы найма, отбора, приема и деловой оценки персонала;
* определить роль и место технологий управления персоналом в системе управления предприятием;
* рассмотреть методы анализа и оценки технологий управления персоналом на предприятии;
* ознакомиться с характеристикой организации ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»;
* провести анализ экономических показателей предприятия и оценить эффективность управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала организации;
* разработать мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

 Объектом исследования научной работы является предприятие ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

 Предметом исследования выступает система управления наймом, отбором, приемом и деловой оценки персонала предприятия.

 Гипотеза состоит в предположении о том, что разработанные мероприятия по совершенствованию технологии управления персоналом в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» способны повысить эффективность деятельность предприятия и укрепить его конкурентную позицию на рынке.

 В качестве информационной базы для выполнения аналитических работ использовались данные, полученные при сборе информации по конкретной организации.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе исследуются теоретико-методические основы изучения технологий управления персоналом: характеристика теорий, методы управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала, методы анализа и оценки технологий управления персоналом на предприятии.

Во второй главе показана общая характеристика предприятия, проведен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» и оценена эффективность управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала.

В третьей главе определены основные предложения, рекомендации и мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

 В заключительной части работы изложены общие выводы, предложения и рекомендации по результатам проведенного исследования, представлен список используемой литературы.

1. Теоретико-методические основы изучения технологий управления персоналом

1.1. Сравнительный обзор теорий управления персоналом

 Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегическом управлении организацией. Для того чтобы управляющая система и ее структура были более целесообразно организованы, необходимо применять различные методы управления, на которые значительно влияют внешние факторы: развитие рыночных отношений, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс и т.д. Одновременно с изменениями в управлении организацией происходит переопределение методов управления всей совокупностью человеческих ресурсов: данные методы должны быть более гибкими к постоянно меняющимся внешним и внутренним условиям, а сами управленческие решения, принимаемые руководителем – более обоснованными.

 Исторически сложилось, что применение комплексной системы управления персоналом и организацией в целом находят свое отражение в определенных концепциях (таблица 1) [5].

Таблица 1 – Концепции системы управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Концепции | Подходы |
| 20-40 гг. ХХ века | Использование трудовых ресурсов (labour resources use) | Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины») |
| 50-70 гг. ХХ века | Управление персоналом (personnel management) | Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность) |
| 80-90 гг. ХХ века | Управление человеческими ресурсами (human resource management) | Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации) |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ХХI век | Управление человеком (human being management) | Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей) |

 Начало концепции использования трудовых ресурсов дал экономический подход, согласно которому основную роль занимает техническая, а не управленческая подготовка людей. Основой данной концепции является теория научного управления Ф. Тейлора, который рассматривал человека как «одну из строк в ведомости на получение зарплаты». Главной ценностью в организации являлся не сам работник, а лишь труд, который он осуществлял, поэтому его деятельность должна была, в первую очередь, соответствовать таким критериям, как техничность выполнения и соответствие высококачественной работы минимально затраченным срокам исполнения. Как правило, в процессе управления руководитель представал авторитарным.

 Вскоре сложились новые концепции управления человеческими ресурсами. Концепция управления персоналом основывалась на том, что человек в организации выражался через роль, которую он выполняет, а управление в целом реализовывалось исключительно путем применения административных механизмов. Основой данной концепции являются разработки теории бюрократической организации А. Файоля.

 На смену концепции управления человеческими ресурсами пришла следующая, суть которой заключалась в том, что человек является невозобновляемым ресурсом, элементом социальной организации, включающей в себя трудовую функцию, социальные взаимоотношения и психофизиологическое состояние работника. Концепция была основана на теории «человеческих отношений» Э. Мэйо. Согласно данному подходу выразилась новая перспектива управления персоналом, обособляя устаревающий тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда.

 С конца ХХ века начали более интенсивно развиваться социальные и гуманитарные аспекты управления организацией, поэтому сформировалась новейшая система управления персоналом. Согласно образовавшейся концепции человек является главным ресурсом и социальной ценностью организации. Данная концепция основывается на японском менеджменте, при котором не существует определенной системы качеств, предъявляющихся к персоналу, организация оценивается через уровень желаний и способностей человеческих ресурсов [5].

 Данные концепции являются основополагающими, исходя из которых можно сделать вывод, что роль человека в общественном производстве выражается в двух аспектах:

 1) человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;

 2) человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления.

 Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений. Учитывая все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве, можно выделить элементы процедуры управления [5]:

 – Отбор, поиск кадров.

 – Кадровое планирование, которое осуществляется с учётом внешних условий и потребностей организации.

 – Нормирование труда на основе анализа работы.

 – Введение новых работников в организацию, подразделение, должность с целью их адаптации в организации и обеспечения мягкого вхождения в неё, а также максимально быстрого достижения ими необходимых рабочих показателей.

 – Развитие и обучение, призванное усилить потенциал работников и их личный вклад в выполнение задач организации.

 – Стимулирование труда: обширный спектр средств воздействия на мотивации работников, от материальных стимулов до обогащения содержания труда и расширения полномочий с целью улучшить отношение персонала к выполняемой работе, и повышения и организации заинтересованности в достижении более высоких показателей.

 Оценка выполнения: сравнение фактических результатов работы с уже имеющимися стандартными результатами или с целями, которые установлены для конкретной должностной позиции.

 – Перемещения работников внутри организации: понижение и повышение в должности, переводы с одной должности на другую, которые отражают ценность сотрудника для организации.

 – Поддержание и формирование культуры организации: порядков, норм, традиций, правил, ценностей, стандартов поведения, обеспечивающих наиболее более эффективное функционирование организации.

 Взаимодействие между элементами системы управления персоналом необходимо рассматривать как обмен информацией (знаниями, идеями, сообщениями), материальными объектами (деньгами, документами, другой собственностью организации), движениями и как форму. Такое взаимодействие связано с взаимопониманием между элементами системы управления персоналом, осознанием, фиксированием и исполнением этими элементами своих функций, а также осознанием руководителем тех проблем, которые возникают в работе с людьми.

 В современной теории и практике управления чётко выделяются три основных вида управления [6]:

 – управление по инструкциям;

 – управление по целям;

 – менеджмент-обучение.

 Управление по инструкциям может быть реализовано в рамках концепции управления кадрами. Управление по инструкциям характеризуется невозможностью самостоятельного принятия решения в рамках выполняемой работы из-за низкого уровня развития сотрудников. Способность чёткого следования инструкции и наличие адекватного вознаграждения в этом случае позволяют человеку выполнять задания, предопределённые стандартом на приемлемом уровне качества.

 При применении концепции управления персоналом может быть реализовано управление по целям. Управление по целям характерно для организаций, персонал которых находится на более высоком уровне развития. Постановка ведущих организационных целей, их развёртывание в иерархическую целевую структуру, доведение целей до исполнителей, способных использовать свой профессиональный опыт для их достижения, позволяет организации достигать конкурентоспособного результата. Наличие внутрифирменной системы стимулирования, согласующей цели организации, результативность деятельности сотрудников и их вознаграждение являются необходимым условием эффективного использования метода управления по целям.

 Менеджмент-обучение развивается в рамках концепции управления человеческими ресурсами и реализуется на основе создания внутрифирменных систем управления информацией и знаниями. Такие организации используют интеллектуальную энергию, развивая информационную базу полезных для организации данных, которая формируется экспертами в своих областях и становится доступной для всех её сотрудников. При возникновении вопросов по использованию описанных инструментов сотрудник организации может получить профессиональную консультацию эксперта.

 Сегодня назревает необходимость внедрения нового вида управления – креативного, обусловленного одарённостью и вовлеченностью сотрудников организации в управленческие процессы. В основе креативного управления лежит процесс постоянного самообучения компетентного и вовлечённого в производительные процессы человека на основе осознанного выбора того, чему ему следует научиться для достижения целевых ориентиров. Научение может быть реализовано в рамках концепции управления человеком [6].

 Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях процесс управления персонала является одной самых важных сфер функционирования организации, на которую в значительной степени влияют инновации в различных сферах жизни общества и технический прогресс в целом. Для достижения максимального эффекта в организации должны использоваться различные технологии и подходы в управлении персоналам, а руководителям необходимо не только определиться со стилем управления, но и обеспечить системное проведение комплексных работ по взаимодействию с персоналом.

1.2. Методы управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала

Тема совершенствования найма, оценки, отбора приема персонала является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе. Существует множество концепций и школ управления персоналом и разработано масса методик по качественному набору и отбору и найму кадров, множество точек зрения, порой даже противоположных.

В теоретические аспекты найма, подбора, отбора и оценки персонала входит первый исходный этап, а именно управление персоналом – это набор и отбор кадров. Наем на работу представляет собой совокупность действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами, необходимыми для достижения целей организации. С привлечения на работу начинается процесс управления персоналом.

Существуют два возможных источника найма: внутренний и внешний. Внутренние источники для замещения вакантных должностей подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей [12]:

1. Внутренний конкурс. В некоторых организациях к внутреннему конкурсу обращаются: при сокращении штатов; при перераспределении персонала; при перемещении персонала.

2. Совмещение профессий. Этот метод целесообразно использовать, если объем работ небольшой или исполнитель требуется на время, например, когда другой сотрудник находится в отпуске. Способом замещения вакантных мест может являться также сверхурочная работа.

3. Ротация кадров. Ротация представляет собой перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации [13].

Внешними источниками являются привлечения кандидатов все потенциально возможные работники, не работающие в данной организации в настоящее время, но обладающие профессиональными и деловыми навыками, которые позволили бы им в ней работать. В первую очередь внешние источники можно подразделить на 2 подвида: бюджетные и дорогостоящие к ним можно отнести:

1. По рекомендации – это привлечение кандидатов по рекомендации родственников, друзей и знакомых работников компании. Такой подход имеет существенный недостаток есть: риск взять на работу неквалифицированного специалиста.

2. Прямая работа с потенциальным сотрудником – это работа с «самостоятельными» кандидатами – людьми, занимающиеся поиском работы без обращения в специальные службы.

3. Реклама в СМИ – это самый распространенный способ привлечения соискателей, применение онлайн- ресурсов и печатных изданий – наиболее эффективный и популярный инструмент привлечение кандидатур в наше время, но при условии чтобы объявления били точно в цель, поэтому необходимо максимально точно излагать требования к соискателям и их будущим должностным функциям.

4. Контакты с ВУЗами. Многие крупные компании, работающие на перспективу, ориентированы на привлечение выпускников учебных заведений. Проводятся мероприятия в профильных ВУЗах или участвуют в ярмарках вакансий.

5. Биржа труда – государственные центры занятости – это специальные службы, имеющие соответственные базы данных и работающих с крупными компаниями. Но в этом методе есть недостаток в том, что далеко не все соискатели обращаются в государственные структуры для безработных.

6. Кадровые агентства. За последнее время рекрутинг стал активно развиваться в отрасли экономики. Кадровые агентства имеют большую базу данных постоянно обновлённую и самостоятельно ведут поиск кандидатов. За свою работу кадровые агентства берут солидные гонорары [13].

К превосходству таких внешних источников можно отнести большие возможности выбора возможных кандидатур и, прежде всего, возникновение мотивации для развития организации ну и, конечно, поступление новых идей. Так же правильный выбор внешних источников обеспечивает успех в деле подбора компетентных сотрудников, соответствующих профессий для компании и её духу.

К изъянам внешнего источника прежде всего можно отнести высокие затраты на привлечение новых специалистов и так же ухудшение отношения в самом коллективе, недостаточные знания и особенности работы компании и организации.

Что же касается превосходства внутреннего источника то можно отнести знание претендентами особенностей работы в организации, быстрое закрытие свободной вакансии в штате, так же само решение проблемы занятости собственного кадрового состава сюда можно отнести и рост производительности труда, повышение мотивации у всех работников организации так же низкий уровень по текучести кадров что немало важно для компании.

Но есть и изъяны внутреннего источника и к ним мы можно отнести панибратство, узкий круг выбора кандидатов, соперничество между претендентами на вакантные должности, разочарование в самом коллективе, разочарование в новой должности, дополнительные затраты организации на развитие своих работников.

Отбор сотрудников необходимо отличать от подбора персонала. Потому что сам процесс отбора где постоянно происходит поиск персонала на определенные должности с учетом установленных требований видов деятельности компании. Где при подборе постоянно осуществляется поиски распознавание возможности самого человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж работы и работоспособность. Различие данных понятий представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Различия отбора и подбора персонала [24]

|  |  |
| --- | --- |
| Отбор | Подбор |
| 1) Человек подбирается подтребования должности длявыполнения определенной работы(функции)2) Изучение работы3) Описание работы4)Определение квалификационныхтребований5) Отбор кандидатов поквалификационным требованиям6) Назначение человека наопределенную работу | 1) Работа или функция подбираетсяпод качества человека2) Изучение возможностей истремлений человека3) Закрепление за человекомопределенного места4) Подбор работы, наиболеесоответствующей возможностям иместу человека5) Включение человека в группу изакрепление за ним работы всоответствии с задачами группы |

Отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [12].

При самом отборе кандидатов на вакантную должность выделяется ряд специальных методов [13]:

1. Метод. «Headhunting» переводиться дословно «охота за головами», этот метод поиска или переманивания конкретного специалиста.

2. Метод. Центры оценки персонала включают в себя различные методики, которые направленны на оценку реальных профессиональных и психологических качеств персонала, а также на соответствие занимаемой ими должности.

3. Метод. Профессиональные испытания предполагают конкретные специфические рабочие ситуации. Кандидат должен показать на сколько успешно он справляется с поставленными задачами и ситуациями.

4. Метод. Рекрутинг – это метод подбора сотрудников распространенных профессий: это специалисты» линейного уровня».

5. Метод. Тесты на профпригодность оценка психофизиологических качеств потенциального кандидата, его умений выполнять определенную деятельность.

6. Метод. Общие тесты способностей оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций.

7. Метод ExecutiveSearch. Подбор руководящего персонала, сюда же можно отнести поиск редких и узкопрофильных специалистов.

8. Метод. Биографические тексты и изучение биографии позволяют изучить развитие, образование, семейный статус, достижения, потребности и интересы.

9. Метод. Личностные тесты психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу.

10. Метод. Интервью – проведение беседы, на протяжении которой можно собрать необходимую информацию об опыте работы, уровне профессионализма, наличии определенных важных компетенций кандидата. 11. Метод. Скрининг – это быстрый отбор кандидатов по формальным признакам. Психологические характеристики, мотивации качества личности при скрининге не учитываются главный критерий такого поиска работников – это быстро. Сроки проведения скрининга несколько дней.

12. Метод. Preliminaring (прелиминаринг) — это привлечение кандидатов на должность по средствам производственной практики молодых специалистов (выпускников профильных ВУЗов). Прелиминаринг нацелен на долгосрочный бизнес – план компании, и это наиболее перспективный способ создания прочного и продуктивного трудового сообщества.

13. Метод. Нетрадиционный – приобретает всё большую активность, этот метод позволяет оценить гибкость мышления кандидата, проверить его сообразительность и проверить его умение работать под, давлением, что немало важно в условиях жесткой конкуренции.

Прежде всего необходимо обратить внимание на тот факт, что из-за неправильного подхода и без должного у деления внимания в области найма персонала и неправильно выбранного метода многие компании терпят убытки. Специалисты по работе с кадрами как правило в каждой организации сами выбирают для себя удобные методы что бы отбирать персонал в компанию.

На сегодняшний день в компаниях процесс отбора сотрудников состоит из нескольких этапов, которые необходимо пройти кандидатам на вакантную должность. На каждой стадии часть претендентов отсеивается либо они сами отказываются от вакансии, воспользовавшись другими предложениями более выгодными или по иным соображениям.

Рассмотрим основные этапы отбора персонала [13]:

1. Этап. Предварительная беседа. Беседа проводится различными методами. Для некоторых должностей предпочтительно, чтобы кандидат лично явился на потенциальное место работы, в других случаях достаточно разговора по телефону с работником отдела кадров. Главная цель − это предварительная беседа, где можно оценить уровень подготовки претендента, его коммуникационные навыки и основные личностные качества.

2. Этап. Интервью. Есть несколько видов интервью: биографическое, в ходе которого выявляется прошлый опыт кандидата и также различные аспекты его профессиональных качеств. Ситуационное − соискатель предлагает решить практические ситуации с целью выяснения его аналитических способностей. Структурированное - беседа ведется по заранее составленному списку и пунктов. Стрессовое - проводится с целью проверки стрессоустойчивости претендента и его умение адекватно вести себя в провокационных и нестандартных ситуациях.

3. Этап. Проверка послужного списка. Для более полного представления о работнике нужно провести беседу с коллегами с предыдущей работы, а и по возможности переговорить с непосредственным руководителем соискателя, это улучшит качество подбора персонала.

4. Этап. Принятие решения. По результатам сравнения кандидатов определяется тот, который наилучшим образом зарекомендовал себя положительно и соответствует профессиональным требованиям и вливается в коллектив. Когда решение о зачислении в штат принято, кандидат должен подробно ознакомиться с характером предстоящей деятельности и со всей информацией, которая касается трудовой деятельности.

5. Этап. Заполнения бланка заявления. Кандидаты, которые успешно преодолели все этапы заполняют заявление и подписывают трудовой договор.

Рассматривая уровень профессиональной квалификации личности в рамках рынка труда и ее конкурентоспособности, или же человека как отдельно взятого сотрудника, работающего в организации, важно понимать соответствие тем требованиям, которые прописаны в профессиональном стандарте. Для этих целей необходима процедура оценки этих соответствий, так называемая деловая оценка персонала, поскольку оценка персонала выступает центральным элементов в системе управления персоналом организации, т.к. практически все кадровые процессы и решения опираются на ее результаты.

Очевидно, что без грамотной оценки, которая выявляет ключевые компетенции кандидатов на рабочее место, нельзя правильно отобрать наиболее подходящих претендентов на вакантную должность, определить потребности работников в обучении, перспективы карьерного продвижения, разработать справедливую систему оплаты труда.

Оценка персонала – это система, состоящая из ряда взаимосвязанных элементов, важнейшими из которых являются цели, субъект и объект оценки критерии и ее показатели, нормативная база, методы и инструменты, решения по результатам оценки, и предоставление работникам обратной связи по процедуре [28]. Оценка труда персонала должна соответствовать уровню его профессиональной квалификации, быть соразмерна с достигнутыми результатами.

Процесс деловой оценки персонала подразделяется на два вида [28]:

1. Групповую диагностику персонала, включает такие методы оценки как: метод 360 градусов, Ассессмент–центр, опросники, кейс–методы, и другие, способная определить атмосферу в коллективе, наличие конфликтов, авторитет руководства и степень восприятия его сотрудниками, выявить лидеров и аутсайдеров, фон мотивации, командные роли, командный портрет (план развития коллективных компетенций).

2. Индивидуальная диагностика личности (работника или претендента). Данный вид диагностики состоит из следующих методов: практические задания, оценочное интервью, профессиональное тестирование, психологическое тестирование, аттестация, собеседование и прочее. Данный вид определяет профессиональную пригодность, соответствие вакантной или занимаемой должности.

Важным также является и способ проведения деловой оценки персонала в организации. Это может быть как самостоятельный способ организации в ее проведении с привлечением внутренних ресурсов (штатного персонала, внутреннего консультанта), так и с привлечение провайдеров – внешних консультантов.

Помимо способов проведения оценки персонала необходимо также рассмотреть и традиционные и нетрадиционные методы, представленные в таблице 3.

Таблица 3 − Методы оценки персонала [28]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название метода оценки  | Преимущества  | Недостатки |
| Традиционные методы |
| Тестирование | 1. Возможностьбыстрой оценки;2. Минимальнаяподготовка кпроведению оценки;3. Простота подведенияитогов;4.Экономичный с точкизрения затрат времении денег | 1.Высокая степеньсубъективности;2.Не учитываютсяособенностипрофессиональнойдеятельности работника;3.Высокая значимостьоценки руководителя4. Необъективностьрезультатов |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аттестация | 1. Метод хорошо знаком и проработан; 2. На его основе можно принимать юридические решения;3.Коллегиальноевынесение решениякомиссией | 1. Большой стресссотрудников;2. Большие трудовые ивременные затраты;3. Нацелен на оценку результатов в прошлом;4.Применяется не для всехкатегорий сотрудников; |
| Методуправления поцелям | 1.Сотрудникизначально понимаеткритерии своейработы;2.Метод оптимален повременным затратам; | 1. Метод субъективен –нацелен на прошлыедостижения сотрудника, ане на его перспективыразвития, оцениваемыетолько руководителемпредприятия |
| Методальтернативныххарактеристик | 1.Более комплекснаяоценка, включающаяпроизводственные иличностныехарактеристики;2.Компьютернаяобработка данных,позволяющаяустранитьмеханические ошибки | 1. Достаточно сложныйметод;2.Требуется разработкакомпьютерной программы,позволяющей подводитьитоги;3. Дорогостоящий метод |
| Нетрадиционные методы |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод 360градусов | 1.Объективнаявсесторонняя оценкаперсонала;2. Способствуетдоверию и открытиюсо стороны персонала;3.Способствуетукреплениюкорпоративнойкультуры | 1.Оцениваются толькокомпетенции, а нерезультаты деятельностисотрудника;2. Требуется очень высокаястепеньконфиденциальности;3.Расходы на оплату услугвнешних провайдеров;4.Сложно выявить мненияподчиненных о руководстве |
| Психологические методы | 1.Позволяют оценитьпотенциальныевозможностисотрудника;2.Высокая степеньточности идетализация оценки; | 1.Сложный и дорогостоящийметод;2.Требует привлеченияквалифицированныхпсихологов;3.Не оценивает текущиерезультаты, а толькопотенциал работника |
| Ассессмент -центр | 1.Наиболееобъективная оценкапод конкретнуюситуацию;2.Полно выявляет соответствиеработника культуреорганизации;3. Сплачиваетучастников | 1.Большие расходы наметодику и мастеровпроведения оценки;2.Значительные временныезатраты (на инструктаж и проведение);3.Высокий уровень стрессапри получении обратнойсвязи |

Оценка персонала может вызывать некоторые сложности. Во время внедрения на предприятии процедуры деловой оценки персонала необходимо правильно выбрать методику ее проведения, т.к. зачастую выбранные методы на практике не соответствуют стратегическим целям организации.

Оценка персонала является слишком сложной управленческой проблемой т.к. с позиции методического плана она недостаточно разработана. В практической деятельности, в организации применяется множество методик и способов деловой оценки, которые дают разные, по структуре объективности, результаты.

Важно отметить то, что и в зарубежной практике также не хватает идеальных методик оценки персонала, а ученые и практики нередко придерживаются противоположных мнений о целесообразности применения тех или иных методов оценки персонала. Нехватка грамотно–выстроенной методики, практики проведения деловой оценки персонала не снижает ее значимость. Как показывает практика, лучше пользоваться не столь совершенными методами деловой оценки, нежели вовсе игнорировать в компании ее проведение [28].

Таким образом найм, отбор и деловая оценка персонала являются самым важным звеном во всей системе управления персоналом. Для того, чтобы компании и организации могли привлечь и отобрать высококвалифицированных специалистов и профессионалов своего дела, которые для любой компании являются залогом успеха, на всех предприятиях используются различные методы привлечения и поиска специалистов, где создаются системы оценки потенциальных кандидатов и используются различные методы отбора для привлечения в компанию наиболее подходящего по всем требованиям специалиста.

1.3. Методы анализа и оценки технологий управления персоналом

Управление персоналом сегодня является важнейшим бизнес процессом в жизнедеятельности любой организации. Совершенствование управленческой деятельности является достаточно актуальным в условиях конкурентных взаимоотношений в экономике. Процессы совершенствования не могут быть качественно реализованы без оценки результативности деятельности, так как это важнейший элемент процессов развития управления.

Анализ и оценка эффективности управления персоналом необходимы не только для того, чтобы получить представление о том хорошо или плохо работает кадровая служба, но и найти пути решения существующих проблем управления, повысив, тем самым, его качество. Аудит управления персоналом необходим как для предприятия, только начавшего свою производственную деятельность, так и для того, которое уже давно известно на рынке товаров и услуг.

Системы управления персоналом на многих российских предприятиях еще находятся в стадии разработки и становления, поэтому особое значение приобретает регулярно проводимая оценка эффективности системы управления персоналом, позволяющая оперативно выявлять существующие недостатки и вовремя исправлять их. Но такая оценка должна быть максимально достоверной, основанной на реальных данных. Кроме того, важна правильная интерпретация получаемой информации, грамотный анализ управления персоналом на предприятии [22].

 В литературе описаны различные подходы к оценке результативности, по мнению исследователей она может быть направлена и на предмет управленческой деятельности. Предметом управленческой деятельности в управлении персоналом является кадровый потенциал организации, так как главной его целью является обеспечение организации и ее жизнедеятельности качественным кадровым потенциалом. Он при таком подходе является важнейшим показателем достижения целей управления персоналом.

 Цели, которые помогает достичь оценка эффективности управления персоналом [23]:

 – улучшение функционирования системы управления персоналом за счет корректировок, вносимых по результатам исследований;

 – получение обратной связи со стороны линейных сотрудников и менеджеров;

 – привлечение персонала к достижению целей, стоящих перед компанией и, как следствие, повышение его мотивации.

 Чтобы получить представление о том, насколько эффективно действует система управления на предприятии, необходимо определить критерии, по которым можно будет ее оценить. По одному критерию охарактеризовать результативность системы управления невозможно, достоверные результаты можно получить при комплексном подходе, используя как количественные и качественные, так и комбинированные методы оценки [22].

 Количественные методы оценки – балльный, коэффициентный и их комбинации, позволяют получить максимально объективные результаты, формализовать их и сравнивать, используя математические методы.

 К качественным методам относят систему устных и письменных характеристик, методы: матричный, биографический и эталонирования, групповых дискуссий.

 Комбинированные методы: тестирование, группировки работников, стимулирующих оценок. Оценить психологические критерии можно путем опроса или, например, анкетирования, для оценки непсихологических критериев подойдут количественные методы, позволяющие, в частности, рассчитать такие показатели, как [22]:

– увеличение производительности труда;

– уменьшение трудоемкости производимой продукции;

– экономия рабочего времени;

– прирост объемов производства:

– экономический эффект от снижения уровня заболеваемости;

– экономия от снижения себестоимости;

–экономия удельных капиталовложений, обусловленная более рациональным использованием оборудования.

 Оценка кадрового потенциала, как правило, базируется на двух подходах: натуральном или стоимостном, и тот и другой подход воспринимают кадровый потенциал как ресурс производственных процессов организации, они взаимно пересекаются с позиций восприятия характеристик кадрового потенциала: количественного и качественного. Соответственно натуральные единицы измерения, выражают численность персонала, фонд рабочего времени и его качество. Через стоимостное выражение кадрового потенциал характеризуют уровень зарплаты, как количественный показатель или затраты на развитие персонала, качественная характеристика. Некоторые исследователи предлагают оценивать кадровый потенциал через отдельные его показатели, характеризующие структурные элементы [22].

 Кадровый потенциал, как социально-экономическая категория, постоянно находится в динамике, поэтому важно определить направление динамических изменений. Характеристики кадрового потенциала могут быть структурированы, с целью комплексного его восприятия и повышения объективности оценки (таблица 4).

Таблица 4 – Примерные показатели оценки кадрового потенциала организации, по сгруппированные по элементам

|  |
| --- |
| ЕСТЕСТВЕННО-ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ |
| – Обеспеченность персоналом организации по категориям – Коэффициент здоровья персонала в организации |
| СОЦИАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |
| – Доля дисциплинированных работников – Доля новых работников, успешно прошедших адаптацию – Удовлетворенность работников работой в организации |
| ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ |

Продолжение таблицы 4

|  |
| --- |
| – Стабильность трудового коллектива – Доля работников с 3-х летним стажем по профессии – Доля работников с высокой квалификацией по профессии – Доля работников с соответствующим должности образованием – Доля работников, регулярно повышающих квалификацию – Доля затрат на развитие персонала в затратах на персонал |
| ИННОВАЦИОННЫЕ И ТВОРЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ |
| – Доля работников занимающихся рационализаторской деятельностью в организации– Доля работников, участвующих в инновационных разработках – Доля затрат на развитие инновационной деятельности персонала в затратах на персонал– Доля работников участвующих в профессиональных конкурсах |

Показатели имеют различное значение (важность) для кадрового потенциала в целом, которое может быть выражено в коэффициентах. Предложенные примерные показатели оценки уровня кадрового потенциала организации могут дополняться другими показателями, которые должны соответствовать общим принципам и подходам оценки.

Коэффициенты важности показателей определяются с использованием экспертного метода, экспертами выступают руководители высшего звена управления организаций.

По оценки кадрового потенциала персонала организации по вышеописанной методике формулируются выводы, в которых кратко, с интерпретациями представляются результаты. Отчёт содержит информацию о состоянии и качестве кадрового потенциала организации, что важно для совершенствования управления персоналом в организации и повышения результативности управления ею. Оценка результативности управлении персоналом является основным фактором прогнозирования, планирования и качественного управления организацией [22].

Таким образом, оценка эффективности управления персоналом может выступать рычагом роста результативности управленческого процесса и эффективности деятельности всего предприятия. Именно поэтому кадровый аудит - необходимый инструмент для снижения рисков и повышения эффективности работы персонала. Помимо основной цели, она может выявить ряд сопутствующих проблем, таких как несоответствие производства, требованиям безопасности, и как следствие, низкую эффективность труда сотрудников, или слишком большие издержки, которых можно было бы избежать при грамотном управлении.

2. Анализ и оценка технологий управления персоналом на примере ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»

2.1. Организационно-экономическая и социально-трудовая характеристика ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»

 Общество с ограниченной ответственностью «ПЕРЕВОЗКИ 23» (ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23») ведет свою историю с января 2005 года. В тот период, предприятие было организовано как ООО «Машоптторг» для осуществления торгово-закупочной деятельности с одновременным экспедированием и доставкой грузов, в том числе осуществление логистических операций.

 С ростом объема осуществляемых перевозок возникла необходимость в создании достаточно мощного и оснащенного логистического центра. С созданием логистического центра, предприятие стало оказывать логистические услуги сторонним организациям, в том числе и при осуществлении пассажирских перевозок. Было принято решение о специализации предприятия именно в сфере пассажирских перевозок.

 В ноябре 2015 года предприятие было переименовано в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» и стало специализироваться исключительно на осуществлении пассажирских перевозок и осуществлении логистики именно в этой сфере услуг.

 Основными видами деятельности является осуществление как регулярных, так и нерегулярных пассажирских перевозок автомобильным транспортом, а также логистика, экспедирование и перевозка грузов по территории Краснодарского края и Российской Федерации. Предприятие имеет соответствующую лицензию на осуществление этого вида деятельности.

 В соответствии с Уставом предприятия, ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» возглавляет директор предприятия, назначаемый на должность решением собрания Учредителей [30]. Директор имеет своих заместителей по направлениям работы. Каждый заместитель руководит группой сотрудников, специализирующихся в конкретном направлении. Организационная структура предприятия изображена на схеме (рисунок 1).

Директор

Главный бухгалтер

Юрист

Экономист

Заместитель директора

Отдел кадров

Начальник транспортной службы

Логист

Начальник диспетчерской службы

Диспетчер

Медсестра

Механик по выпуску

Диспетчер по выпуску

Механик по ремонту

Водители

 Рисунок 1 − Организационная структура ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

 Как видно из вышеприведенной схемы предприятие ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация.

 Бизнес предприятия строится на постоянном анализе имеющейся информации по данному рынку услуг, ежедневном изучении и своевременном реагировании на сложившуюся ситуацию, в том числе предложении своих услуг по транспортному обеспечению проектов, осуществляемых другими компаниями. Кроме того, предприятие имеет уже налаженные связи со своими постоянными партнерами.

 Компания имеет большой опыт организации заказных перевозок, различных трансферов, встреч и сопровождения делегаций, в том числе правительственного уровня. Партнерами предприятия уже являются несколько туристических фирм, с которыми оно сотрудничает в этом направлении довольно успешно.

 ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» имеет прочные и налаженные связи со всеми крупнейшими автотранспортными предприятиями. Заключены договора фрахтования и аренды транспортных средств более чем с 50 партнерами на предоставление автотехники.

 Заключены все необходимые договора со специализированными организациями, осуществляющими выпуск, стоянку и техническое обслуживание имеющегося парка техники.

 В настоящее время ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» имеет большой опыт оказания транспортных услуг, в том числе и при проведении мероприятий международного, Федерального и краевого уровней.

ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» располагает собственным парком автобусов в количестве 4 единиц, в том числе: автобусы «MERCEDES», «IVECO», «JAC», «SCANIA.

 Основные показатели хозяйственной деятельности ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» представлены в таблице 5.

Таблица 5 − Основные показатели хозяйственной деятельности ООО "ПЕРЕВОЗКИ 23".

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Внеоборотные активы, тыс.руб. | 194 126 | 202180 | 247938 |
| Среднегодовая стоимость транспортных средств | 556 | 563,4 | 595,2 |
| Оборотные активы, тыс.руб. | 26 336 | 53584 | 44367 |
| Уставной капитал, тыс.руб | 100 | 100 | 100 |
| Нераспределенная прибыль, тыс.руб. | 67344 | 62235 | 53312 |
| Долгосрочные обязательства, тыс.руб. | 163075 | 163075 | 0 |
| Краткосрочные обязательства, тыс.руб. | 43755 | 30354 | 185081 |
| Выручка, тыс.руб. | 354532 | 248781 | 270957 |
| Себестоимость продаж, тыс.руб. | 319848 | 231567 | 265892 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 34684 | 17214 | 5065 |
| Прибыль от продаж, тыс.руб. | 34684 | 17214 | 5065 |
| Прибыль до налогообложения, тыс.руб. | 18931 | 11480 | 6825 |
| Налог на прибыль, тыс.руб. | 4030 | 2578 | 1982 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 9938 | 8923 | 5109 |
| Фонд заработной платы, тыс.руб. | 9516 | 9708 | 9804 |

 Как видно из вышеприведенной таблицы, стоимость внеобротных и оборотных активов, а также среднегодовая стоимость транспортных средств каждый год растет, а показатели результативности, такие как нераспределенная прибыль, выручка, валовая прибыль, прибыль от продаж и прибыль до налогообложения, чистая прибыль, напротив, уменьшаются.

 Рассмотрим и проанализируем основные показатели финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия (таблица 6).

 Таблица 6 − Основные показатели финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2017 | 2018 | 2019 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,6 | 1,7 | 0,2 |
| Коэффициент общей платежеспособности | 0,94 | 1,05 | 1,34 |
| Рентабельность продаж, руб. | 9,783 | 6,919 | 1,869 |
| Рентабельность транспортных средств, руб. | 919,05 | 1583,78 | 1669,69 |
| Фондоотдача транспортных средств, руб. | 637,76 | 441,57 | 455,24 |
| Коэффициент восстановления платежеспособности |  - |  - | -0,275 |
| Коэффициент автономии | 0,33 | 0,32 | 0,29 |

 Оптимальное значение коэффициента текущей ликвидности должно быть больше двух, однако, как видно из таблицы 2, к данному значению только приблизился показатель за 2018 год за счет снижения количества краткосрочных обязательств, но их резкий рост в 2019 году вызвал снижение коэффициента более чем в 8 раз.

 Низкое значение коэффициента текущей ликвидности дает нам право рассчитать коэффициент восстановления платежеспособности на 2019 год. По его значению можно сделать вывод о том, что предприятию, скорее всего, не удастся восстановить платежеспособность в ближайшие полгода, так как значение коэффициента ниже единицы.

 Коэффициент общей платежеспособности показывает рост, что является хорошей тенденцией для предприятия. Его рост обусловило снижение суммы долгосрочных обязательств в 2019 году по сравнению с 2018 и 2017 гг.

 Коэффициент автономии (финансовой устойчивости) меньше значения 0,5 и показывает снижение, что также является негативным явлением.

 Доходность транспортных средств выросла с 2017 года с 919,05 рублей с тысячи рублей чистой прибыли до 1669,69 рублей с тысячи рублей чистой прибыли, что является благоприятной тенденцией.

Представляется целесообразным также рассмотреть список должностей, включенных в штатное расписание предприятия и уровень заработной платы работников, предусмотренной для каждой занимаемой должности (таблица 7).

Таблица 7 − Должности, существующие на предприятии и заработная плата.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Количество человек, занимающих данную должность | Заработная плата за месяц, руб. |
| Директор | 1 | 30000 |
| Заместитель директора | 1 | 25000 |
| Главный бухгалтер | 1 | 25000 |
| Юрист-консультант | 1 | 20000 |
| Инспектор по кадрам | 1 | 20000 |
| Начальник диспетчерской службы | 1 | 20000 |
| Логист | 2 | 18000 |
| Диспетчер | 4 | 15000 |
| Начальник транспортной службы | 1 | 23000 |
| Механик по ремонту | 2 | 18000 |
| Механик по выпуску | 1 | 15000 |
| Водитель автобуса | 4 | в среднем 25 000 |
| Медсестра | 1 | 15000 |
| Диспетчер по выпуску | 1 | 12000 |
| Экономист | 1 | 20000 |
| Уборщица  | 1 | 10000 |

Все сотрудники, кроме водителей автобусов, получают повременную заработную плату с фиксированным окладом. Система премирования на предприятии не предусмотрена. Для водителей применяется сдельно-прогрессивная оплата труда, при которой первые 100 км, которые работник проехал за день, оплачиваются по единому тарифу, который увеличивается каждые дополнительно пройденные 20 км.

2.2. Анализ технологий найма, отбора и приема персонала, применяемых в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»

Как и любая организация, ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» сталкивается время от времени с такой проблемой, как потребность в кадрах. Под потребностью в кадрах понимается количество сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в организации лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается инспектором по кадрам совместно с заместителем директора.

Далее инспектор по кадрам начинает поиск кандидатов в рамках внутреннего и внешнего поиска.

Внутренний поиск. Рассматриваются кандидатуры работников компании. Уже работающие сотрудники являются более предпочтительными претендентами на вакантную должность. Зачастую в «ПЕРЕВОЗКИ 23» вакантные должности занимают знакомые и родственники уже работающих сотрудников, особенно это актуально для руководящих должностей.

Внешний поиск. Он включает в себя размещение объявлений в СМИ: в печатных изданиях, на бесплатных тематических сайтах в Интернете. Текст объявления включает следующую информацию:

1) должность;

2) обязанности;

3) требования (обязательные, желательные);

4) условия труда.

Следующий этап − собеседование по телефону. На данном этапе происходит первичный отсев кандидатов, после которого остается примерно 30-40% от числа откликнувшихся. С потенциальными кандидатами по телефону связывается инспектор по кадрам. Если на половину по результатам телефонного интервью кандидат подходит, то его приглашают прийти и заполнить анкету-резюме.

Далее − конкурс резюме. Специалист просматривает все резюме и сравнивает их с должностными требованиями. При отборе обращается внимание на образование, стаж работы, возраст. Далее с отобранными кандидатами договариваются о времени проведения собеседования. Собеседование проводит заместитель директора. Кроме того, отборочное собеседование выполняет следующие функции:

− информирование кандидатов о деятельности Общества и объяснение им преимуществ работы в ней;

− реалистичное описание работы;

− выяснение, подойдут ли кандидаты для выполнения работы и какими качествами, значимыми для этой работы, они обладают;

− прояснение ожиданий обеих сторон, включая реалистичное обсуждение возможных трудностей;

− предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Если кандидат успешно прошел собеседование, то далее он заполняет заявление о приеме на работу, оформляет в отделе кадров трудовой договор на основе следующих документов:

1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

2) трудовая книжка;

3) документ об образовании;

4) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

5) документы воинского учета (если имеются);

6) ИНН;

7) направление о пройденном медицинском осмотре.

Принятый на работу сотрудник знакомится с положением о порядке найма персонала и предоставленной ему должностной инструкцией. На нового работника сразу заводят личную карточку, которая содержит следующие сведения:

1. Общие сведения: ФИО, дата и место рождения, гражданство, знание иностранного языка, образование, стаж работы, семейное положение, состав семьи с указанием года рождения каждого члена семьи, данные паспорта, домашний адрес, телефон.

2. Сведения о воинском учете, которые заполняются на основании военного билета.

3. Прием на работу, переводы на другую работу – в данном разделе указываются сведения о том, где, кем и когда работал претендент на вакансию, его оклад на занимаемой должности, а также куда и в связи с чем он был переведен на другое место работы.

4. Аттестация – дата, решение комиссии, дата и номер документа, основание.

5. Повышение квалификации – дата, вид повышения квалификации, наименование образовательного учреждения, свидетельство, дата и номер.

6. Профессиональная переподготовка – дата, специальность, документ, основание.

7. Поощрения и награды – наименование награды, документ.

8. Отпуск – за какой период, основание, количество рабочих дней основного отпуска, дополнительный отпуск, дата начала основного и дополнительного отпуска, дата окончания основного и дополнительного отпуска.

9. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством.

10. Дополнительные сведения – этот раздел заполняется для полноты учета сведений о сотрудниках, обучающихся в учебных заведениях, учета работающих инвалидов и т.д.

11. Основание увольнения – дата увольнения, приказ.

При отборе кадров организация руководствуется рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные, а не на слабые стороны человека, и поиск не идеальных, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Причем этот поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленным требованиям, ибо, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать.

Другим принципом является обеспечение соответствия требованиям, предъявляемых содержанием работы, индивидуальным качествам претендента: образования, стажа, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния.

В основном в организации отбирают персонал по следующим критериям:

– по полученному ими образованию. При равных показателях руководитель предпочитают более высокое образование. Но эти характеристики увязывают с успехами на работе, и критерий образованности непременно сравнивается с требованиями выполняемой работы. Руководитель изучает продолжительность и содержание образования, его соответствие предлагаемой работе;

– практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому предпочтение отдается найму работников с опытом.

Чаще всего причинами отказа при приеме на работу в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» после проведения собеседования являются следующие негативные характеристики:

а) Плохое личное впечатление.

б) Слишком агрессивное поведение.

в) Не способность ясно выразить свои мысли (плохое произношение, грамматика).

г) Чересчур много значения придает деньгам (интересуется только тем, где предложат больше).

д) Не готовность начинать с нижней ступени (ожидает слишком многого и слишком быстро).

е) Недостаточно тактичен.

ж) Есть приметы неприязни к обучению.

з) Неряшливо заполненное заявление о приеме.

и) Опоздал на интервью без уважительной причины.

Испытательный срок в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» практически никогда не устанавливают. Деловая оценка, системы аттестации, обучения, переобучения, повышения квалификации работников на предприятии отсутствуют.

Выявление недостатков и оценка технологии управления персоналом в части найма, отбора, приема и деловой оценки персонала будут рассмотрены в разделе 2.3.

2.3. Оценка эффективности управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»

Перед проведением оценки системы найма, отбора, приема и деловой оценки персонала необходимо провести экономический анализ персонала, прежде всего, дать оценку его количественной и качественной структуре.

Для анализа движения рабочих кадров были выявлены следующие показатели численности персонала предприятия (таблица 8).

Таблица 8 − Основные показатели численности персонала ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название показателя | 2017 | 2018 | 2019 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 42 | 36 | 30 |
| Число принятых на работу, чел. | 6 | 4 | 3 |
| Число уволенных по собственному желанию, чел. | 1 | 2 | 5 |
| Число уволенных по сокращению штата, чел. | 0 | 6 | 4 |
| Число уволенных за нарушение дисциплины, чел. | 1 | 2 | 0 |
| Число выбывших по необходимости, чел. | 0 | 0 | 0 |
| Число работников, проработавших весь год, чел. | 34 | 28 | 27 |

 Коэффициенты, рассчитанные на основании таблицы 8 и описывающие характер движения кадров на предприятии, представлены в таблице 9.

Таблица 9 − Коэффициенты движения кадров на предприятии.

|  |  |
| --- | --- |
| Название коэффициента | Значение коэффициента |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| Коэффициент оборота рабочей силы | 0,19 | 0,39 | 0,40 |
| Коэффициент оборота по приему  | 0,14 | 0,11 | 0,10 |
| Коэффициент оборота по выбытию персонала  | 0,05 | 0,28 | 0,30 |
| Коэффициент необходимого оборота  | 0 | 0 | 0 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,05 | 0,11 | 0,17 |
| Коэффициент постоянства персонала  | 0,81 | 0,78 | 0,90 |

 Коэффициент общего оборота рабочей силы резко вырос в 2018 году в 2 раза по сравнению с 2017 годом и продолжает расти в 2019 году. Это является следствием того, что на предприятии происходит систематическое сокращение кадров в связи с наблюдаемой финансовой неустойчивостью и сокращениями масштабов оказания услуг. Это также обусловило снижение коэффициента оборота по приему и рост коэффициента по выбытию персонала.

 Коэффициент необходимого оборота равен нулю, так как за три года количество сотрудников, выбывших по необходимости (уволенных в связи с переходом на инвалидность, со смертью, призывом в армию, переходом на другие предприятия, направлением на учебу), также равнялось нулю.

 Коэффициент постоянства персонала имеет благоприятную тенденцию. В 2019 году 90% сотрудников проработали на предприятии весь год, что является хорошим показателем.

 Также важно проанализировать качественный состав работающих, который приведен в таблице 10.

Таблица 10 − Качественный состав сотрудников предприятия по категориям.

|  |  |
| --- | --- |
|  Категории сотрудников | Число сотрудников, чел. |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| Руководители | 5 | 5 | 5 |
| Специалисты | 11 | 11 | 9 |
| Служащие | 2 | 2 | 2 |
| Рабочие | 12 | 10 | 12 |

 Как видно в таблице, представленной выше, число руководителей и служащих остается из года в год постоянным. Самую высокую текучесть кадров имеют водители, что связано с частым нарушением дисциплины водителями и сокращением количества автобусов, числящихся на балансе предприятия.

 Также приведем анализ демографических характеристик персонала предприятия, представленный в таблице 11.

Таблица 11 − Демографические характеристики персонала предприятия.

|  |  |
| --- | --- |
| Название показателя | Количество сотрудников, чел. |
| 2017 | 2018 | 2019 |
| Число работников, имеющих высшее образование | 19 | 21 | 21 |
| Число работников, имеющих среднее специальное образование | 11 | 7 | 3 |
| Число работников, имеющих среднее и начальное образование | 0 | 0 | 0 |
| Количество женщин | 7 | 8 | 7 |
| Количество мужчин | 23 | 20 | 17 |
| Количество сотрудников 18-30 лет | 9 | 8 | 6 |
| Количество сотрудников 31-45 лет | 16 | 10 | 9 |
| Количество сотрудников 46-60 лет | 5 | 10 | 9 |

 Как видно из таблицы, доля персонала с высшим образованием в общем количестве сотрудников преобладает и растет. Работники, которые имеют только среднее и начальное образование, полностью отсутствуют.

 Что касается гендерного состава, то на данном предприятии доля работников мужского пола каждый год преобладает и превосходит число сотрудников-женщин в 2-3 раза. Это связано, в первую очередь, со спецификой деятельности организации: водителями, механиками и диспетчерами, в основном, работают мужчины, а данные должности имеют большой вес среди всех должностей на предприятии.

 Также исходя из вышеприведенной таблицы можно проследить «старение» персонала, то есть доля молодых сотрудников от 18 до 30 лет за три года сократилась с 30% до 25%, а доля сотрудников от 46 до 60 лет выросла с 17% до 38%. Это может быть связано с тем, что под сокращение попадают, в основном, молодые неопытные работники.

 Для оценки работы кадровой службы также представляется рациональным рассмотрение фонда рабочего времени (таблица 12). Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня.

Таблица 12 − Использование трудовых ресурсов предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Изменение (+,-) |
| t0 | t1 |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР) | 30 | 36 | -6 |
| Отработано дней одним рабочим за год (Д) | 225 | 215 | -10 |
| Отработано часов одним рабочим за год (Ч) | 1755 | 1612,5 | -142,5 |

Продолжение таблицы 12

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч | 7,8 | 7,5 | -0,3 |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч | 63 180 | 48 375 | -14 805 |

 На анализируемом предприятии фактический ФРВ меньше планового на 14 805 ч, в том числе за счет изменения:

 а) численности рабочих

∆ ФРВчр = (ЧР1 — ЧР0) \* До \* По = (36 — 30) \* 225 \* 7,8 = 10 530 ч;

 б) количества отработанных дней одним рабочим

∆ ФРВд = ЧР1 \* (Д1 — До) \* По = 36 \* (215 — 225) \* 7,8 = -2 808 ч;

 в) продолжительности рабочего дня

∆ ФРВП = ЧР1 \* Д1 \* (П1 — По) = 36 \* 215 \* (7,5 — 7,8) = -2 322 ч.

 Как видно из приведенных данных, предприятие использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано 215 дней вместо 225, в силу чего целодневные потери рабочего времени на одного рабочего увеличились на 3,25 дней, а на всех — на 117 дней, или 2 808 ч.

 Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,3 ч, а за все отработанные дни всеми рабочими -2 322 ч.

 Общие потери рабочего времени — 5 130 ч (2 322+2 808), или 10,6% (5 130:48 375).

 Потери рабочего времени, как следует из таблицы, могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом:

 − дополнительными отпусками с разрешения администрации,

 − заболеваниями работников с временной потерей трудоспособности,

 − прогулами,

 − простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д.

 Данные для проведения анализа производительности труда на предприятии ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» представлены в таблице 13.

Таблица 13 − Показатели производительности труда.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 | 2018 | 2019 | Абс.отклонения 2019 г. от 2017 г. | Относ.отклонения 2019 г. от 2017 г. |
| Объем реализации продукции и услуг, тыс.руб. | 36400 | 40000 | 37350 | 950 | 1,026 |
| Численность всего персонала, чел. | 30 | 28 | 28 | 2 | 1,109 |
| Численность рабочих чел. | 12 | 10 | 12 | 0 | 0 |
| Общее число отработанных рабочими за год человеко-дней,тыс. | 11,5 | 12,65 | 12,88 | 1,38 | 1,12 |
| Общее число отработанных рабочими за год человеко-часов, тыс. | 92,0 | 101,2 | 103,04 | 11,04 | 1,12 |
| Среднегодовая выработка одного работника, тыс.руб. | 662 | 667 | 613 | -49 | 0,918 |
| Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс.руб. | 728 | 728 | 667 | -61 | 0,916 |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Удельный вес рабочих в численности работников, % | 90,9 | 91,7 | 91,8 | 0,9 | 1,009 |
| Среднее число дней, отработанных одним рабочим за год | 230 | 230 | 230 | - | 1,00 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч | 7,5 | 7,6 | 7,5 | - | 1,00 |
| Среднедневная выработка одного рабочего, тыс.руб. | 3,16 | 3,16 | 2,90 | -0,26 | 0,916 |
| Среднечасовая выработка, тыс.руб. | 0,395 | 0,395 | 0,363 | -0,032 | 0,917 |

 Как следует из данных табл. 4, производительность труда в 2019 году снизилась по отношению к предыдущему году на 8,4 %; и по сравнению с 2017 г. производительность труда также снизилась на 8,4%. Снижение производительности труда обусловлено снижением среднечасовой выработки по отношению к 2017 - 2018 г. на 8,3 %. Это может быть вызвано нестабильной финансовой обстановкой в России и снижением спроса на пассажирские перевозки.

 За 2019 год число отработанных одним рабочим человеко-дней оказалось равным величине за 2017 - 2018г.г. – 230, средняя продолжительность рабочего дня в 2019 г. также соответствует 2016 – 7,5 часов. Таким образом, анализируемое предприятие не сумело использовать имеющиеся у него возможности повышения производительности труда в силу кризиса и снижения спроса на продукцию.

 Что касается самой организации системы найма, отбора, приема и деловой оценки персонала в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23», то можно выявить следующие недостатки.

 1. На предприятии отсутствует отдел кадров, большая часть первоначальной работы по подбору персонала осуществляется заместителем директора. Участвуя плотно в процессе отбора, руководитель, кроме того, что отвлекается от основной работы, еще и не имеет возможность взглянуть на процесс со стороны. Данный факт снижает качество подбора персонала.

 2. Недостаточная компетентность инспектора по кадрам. Должность инспектора по кадровым вопросам занимает молодая девушка возраста до 30 лет, имеющее высшее образование, не связанное с кадровой работой, и документ об окончании курсов о работе в кадровой службе. Практически по каждому вопросу данный сотрудник обращается к главному бухгалтеру или заместителю директора, отвлекая при этом руководителя и специалиста от их основной работы.

 3. Также на предприятии при самостоятельном подборе персонала не проводится психологическое тестирование кандидатов, не происходит решение профессиональных задач и ситуаций. Как следствие, частыми являются случаи нарушения трудовой дисциплины и жалобы на водителей и диспетчеров от пассажиров.

 4. Предприятие практически можно назвать семейным, так как на руководящие и офисные должности нанимают, в основном, знакомых, членов семьи, родственников, сослуживцев и т.п. руководящего состава. Данный факт является, скорее, негативным и плохо сказывается на деятельности фирмы.

 5. Полное отсутствие системы деловой оценки кадров.

 Таким образом, выявленные недостатки указывают на то, что компания не уделяет достаточного внимания системе отбора, найма и деловой оценке персонала, существующей на предприятии.

1. Предложения, рекомендации и мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»

 Проанализировав процесс приема на работу и отбора персонала в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23», можно сказать, что, набирая кандидатов на более высокие посты, руководитель использует свои связи, т.е. набирает тех людей, которых он знает лично или которых ему порекомендовали, а не пользуется средствами внутреннего набора. А ведь продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня, следует поискать кандидатов на вакантные должности путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом должен использоваться метод извещения всех работающих в организации о вакантных должностях.

 В данном случае возможно использование следующих принципов:

 – обнародование всех возможных должностей, открытых для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны;

 – опубликование основных подходов и критериев, по которым будет проводиться отбор на должность (например, при одинаковой квалификации работников предпочтение будет отдаваться тем, кто имеет большой стаж работы на данном предприятии);

 – информирование всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предполагаемую должность.

 Преимущества внутриорганизационного привлечения рабочей силы:

 1) предоставление шансов для роста (повышает привязанность к организации, улучшает психологический микроклимат на производстве);

 2) незначительные затраты на привлечение рабочей силы;

 3) знание претендентом данной организации;

 4) знакомство с работником, наличие представлений о его умениях;

 5) возможность более быстрого заполнения штатной должности;

 6) освобождение первоначальных должностей для молодых кадров;

 Если предприятию нужны дополнительные работники на короткий срок или, если дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. При наборе за счет внутренних источников используются следующие методы:

 – рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;

 – обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

 Одним из важнейших недостатков в структуре организации является то, что процедурой найма и отбора персонала, а также всей кадровой работой и работой, связанной с человеческими ресурсами, занимаются некомпетентный инспектор по кадрам и заместитель директора ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23». Поэтому рекомендуется привлечь в отдел кадров еще одну штатную единицу – менеджера по персоналу. Специалист должен иметь высшее образование менеджера по направлению «Управление персоналом» – для внутренней и внешней организации работы с персоналом.

 Привлечение в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» дополнительной штатной единицы в качестве менеджера по персоналу приведет к достижению лучших результатов при отборе персонала. Для организации же найм дополнительной квалифицированной штатной единицы позволит увеличить число квалифицированных работников в организации, а это, в свою очередь, приведет к увеличению объема и качества услуг, предоставляемых предприятием.

 Проводить собеседование и отбирать персонал на вакантные должности могут менеджер персонала и инспектор по кадрам. Тем самым выводы двух грамотных в своих областях специалистов приведут к отбору нужных и хороших людей. Это, в свою очередь, приведет к меньшим затратам на привлечение новых работников для предприятия, к тому же заместитель директора будет меньше отвлекаться от своей основной работы.

 Качественный отбор персонала, как было выяснено ранее, является залогом будущей хорошей работы предприятия. На предприятии ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» отбор персонала не является первостепенной задачей. Если для небольшого только образовавшегося предприятия исключительно надежда на интуицию бывает простительна, то для предприятия, которое ставит для себя основную цель увеличение прибыли, такой подход становится не приемлемым.

 Как было сказано выше, первый и одновременно самый главный шаг к возведению отбора персонала в чётко поставленную систему, является появление менеджера по персоналу. Работа по отбору персонала должна проводится по чётко отработанной схеме. Схема должна состоять из поэтапной проверки кандидатов на ту или иную должность, и только пройдя все этапы сотрудник должен будет приниматься на должность.

 Схему отбора персонала на вакантные должности на предприятии ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» можно выстроить следующим образом:

 – создание профессиограмм для каждой должности на предприятии, что позволит более точно подходить к отбору персонала, точно зная, какими профессиональными качествами должен обладать сотрудник, на той или иной должности;

 – создание базы возможных кандидатов на должность;

 – первичное собеседование, которое должен провести менеджер по персоналу. На этом собеседовании выясняется, насколько данный кандидат соответствует той профессиограмм, которая была составлена для данной вакантной должности;

 – проведение анкетирования, на котором должны быть выяснены все интересующие данные относительно послужного списка кандидата на должность, выявлены первичные профессиональные навыки, по возможности краткая информация о себе;

 – первичный отбор, который подразумевает поверхностную проверку рекомендаций будущих сотрудников, изучение их послужного списка. После первичного отбора, должен происходить отсев заведомо ненадёжных кандидатур;

 – проведение психологического тестирования, которое должно выявить психотип личности будущего сотрудника, его психологическую совместимость с будущими коллегами, возможность предоставления той или иной работы сотруднику. Проводить психологическое тестирование может приглашенный или штатный психолог;

 – проведение вторичного собеседования, которое должно проводится, в целях ознакомления кандидата на должность с его непосредственными профессиональными обязанностями. Ну и проведение элементарного знакомства с коллективом. Проводить вторичное собеседование должен линейный руководитель кандидата на должность;

 – проведение вторичного отбора, что подразумевает более глубокое изучение послужной биографии кандидата на должность, сбор всевозможной информации с предыдущих мест работы, изучение рекомендательных писем, правдивость предоставленной информации. В случае несоответствия значимых фактов, должен производиться обязательный отсев кандидата на должность;

 – подача и оформление документов на оформление для работы на предприятии ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23». Также рекомендуется внедрить систему деловой оценки персонала. Самым простым и экономичным способом в данном случае является целесообразным внедрить систему аттестации персонала.

 Регламент организации аттестации должен охватывать три основных момента:

 1. Подготовка к проведению аттестации.

 2. Проведение аттестации.

 3. Подведение итогов аттестации.

 1. Подготовка к проведению аттестации начинается с обеспечения материальной базы, финансирования проведения аттестации и подготовки помещения. Для проведения аттестации подходит комната для переговоров. Необходимо убедиться, что в комнате будет минимальное количество отвлекающих факторов.

 Подготовка к проведению аттестации также содержит разработку Положения о проведении аттестации, в котором описывается цель проведения аттестации. В Положении представлены инструкции о проведении аттестации для руководителей, проводящих аттестацию, а также для аттестуемых и членов комиссии.

 Затем составляется список работников, которые подлежат аттестации, и формируется состав аттестационной комиссии. После формирования аттестационной комиссии происходит ее утверждение.

 Следующим элементом подготовки к проведению аттестации является постановка целей аттестации перед аттестационной комиссией и руководителями подразделений. Далее готовится график проведения аттестации.

 Заключительным моментом в подготовке к проведению аттестации является подготовка пакета документации, необходимой для проведения аттестации.

 2. Проведение аттестации. Главным этапом аттестации является проведение аттестационного собеседования с аттестуемым. На заседании аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы и беседует с аттестуемым о его работе, о его планах в области совершенствования трудовой деятельности, повышения результативности труда.

 Регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем. В обязанности секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания. По итогам аттестации на каждого аттестуемого заполняется заключение аттестационной комиссии и аттестационный лист.

 Для обеспечения объективности и обоснованности решений, принимаемых по итогам аттестации, необходимо обеспечить четкое следование регламенту проведения аттестационного собеседования. Стандартный регламент проведения заседания аттестационной комиссии предполагает:

 1. Представление аттестуемого, которое делает председатель аттестационной комиссии.

 2. Заслушивание сообщения непосредственного руководителя аттестуемого работника с оценкой профессиональных, деловых и личных качеств работника.

 3. Беседа с аттестуемым.

 Эти этапы аттестационного собеседования проходят при участии аттестуемого и его непосредственного руководителя. Последующее обсуждение идет без их участия.

 4. Обмен мнениями между членами аттестационной комиссии.

 5. Заполнение членами аттестационной комиссии аттестационного листа и заключения на работника, прошедшего аттестационное собеседование.

 В ходе заседания ведется протокол. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 ее членов. В случае неявки аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия. При неявке аттестуемого без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

 3. Подведение итогов аттестации включает подготовку отчетов отдельных аттестационных комиссий по итогам аттестации, подготовку итогового отчета по результатам аттестации и подготовку и утверждение кадровых (административных) решений на основании заключений аттестационных комиссий и комплексного плана мероприятий, направленных на повышение эффективности работы персонала организации.

 Результатом совершенствования организации деловой оценки персонала в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» будет:

 – более эффективное использование кадровых потенциалов;

 – более высокая мотивация персонала;

 – эффективное и более целенаправленное использование средств на обучение.

 Предлагаемые совершенствования позволят правильно организовать аттестацию и сделать ее более объективной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими менеджмента персонала. Приём на работу представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штата претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

 Хорошее выполнение работы по найму персонала результируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия. Источники найма: внешние (из работников организации), внутренние (из людей, не связанных с организацией)

 Цель процесса отбора персонала – получение представления о возможностях претендента и соответствие их должностному посту; с точки зрения претендента – получение достаточно полного представления о характере предстоящей работы, о необходимых качествах и квалификации.

 Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

 Система найма, отбора, приема и деловой оценки в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23» имеет ряд недостатков, среди которых недостаточная компетентность инспектора по кадрам, отсутствие отлаженной системы отбора персонала, принятие на работу по «связам» и по «знакомству», полное отсутствие системы деловой оценки кадров.

 В связи с этим для устранения указанных недостатков были предложены мероприятия по найму профессионального менеджера по персоналу, по внедрению системы внутрифирменного найма, по совершенствованию системы отбора персонала и по внедрению внутренней системы аттестации сотрудников.

 Таким образом, была достигнута цель курсовой работы и решены ее задачи, а именно:

* даны основные понятия «управления персоналом»;
* рассмотрены методы найма, отбора, приема и деловой оценки персонала;
* определены роль и место технологий управления персоналом в системе управления предприятием;
* рассмотрены методы анализа и оценки технологий управления персоналом на предприятии;
* была приведена характеристика организации ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23»;
* проведен анализ экономических показателей предприятия и оценка эффективности управления наймом, отбором, приемом и деловой оценкой персонала организации;
* были разработаны мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в ООО «ПЕРЕВОЗКИ 23».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.12.2019). Дата обращения – 05.12.2019.

2. Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». Дата обращения – 05.12.2019.

3. Ахметов А.С., Шарипова н.ф. совершенствование процедуры деловой оценки персонала в организации // Молодежь и наука. – 2018. - №2. – с.30-36.

4. Бондалетова Н.Ф., Низамова Э.Ш. Эволюция взглядов на персонал организации как на объект управления // Материалы Афанасьевких чтений. – 2019. - №1. – с.42-54.

5. Горлова И.П. Концепции, элементы системы и технологии управления персоналом // Центральный научный вестник. – 2018. - №4. – с.25-27.

6. Губанова С. Е., Внучков Ю. А., Михайлова Л. В. Эволюция управления человеческим ресурсом организации // Вестник московского государственного областного университета. Серия: экономика. – 2017. - №4. – с.47-54.

7. Дариенко О. Л., Кириченко Д. С. Анализ структуры технологии управления персоналом предприятия // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2018. - №1. – с.276-280.

8. Гелета И.В., Калинская Е.С., Кофанов А.А. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие. М., 2010. 243 с.

9. Ибрагимова Д. Р., Валькович О. Н. Роль человеческого капитала в инновационной деятельности организаций // Экономика устойчивого развития. – 2018. - №3. – с.243-246.

10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006 г.

11. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. — М Издательский дом "Вильяме", 2007. 656 с.

12. Кузь М.И. Совершенствование найма, оценки, отбора и приема персонала // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. – 2016. - №1. – с.209-217.

13. Луценко Е.Л., Михно Н.А. Найм и отбор персонала в организации и их роль // Вестник современных исследований. – 2019. - №1.1. – с.139-144.

14. Мамий, Е. А. Экономический анализ: учебно-практическое пособие. Крас-нодар: Кубанский гос. университет, 2018. - 125 с.

15. Миненко Н.В. Эффективность технологий управления персоналом: учебнометодическое пособие / Н.В. Миненко. – Белгород: система «Пегас» НИУ «БелГУ», 2016.

16. Михайлова А. В., Попова Л. Н. Анализ технологий управления персоналом (на примере региональной компании) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. - №7. – с.12-20.

17. Морозова Н.С. Особенности управления персоналом в условиях цифровой экономики // Человеческий капитал в формате цифровой экономики: сборник докладов Международной научной конференции, посвященной 90-летию С.П. Капицы. М., - 2018. - С. 324–331.

18. Патрусова А.М., Губарева Т.В. Подходы к оценке экономических результатов совершенствования системы и технологий управления персоналом // Труды Братского Государственного университета. серия: экономика и управление. – 2015. - №1. – с.241-247.

19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск.: ООО «Новое знание», 2008. – 688с.

20. Салова Д.В. Основные концепции управления персоналом в организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. - №42. – с.80-84.

21. Сафронова А.В., Бабченкова Д.Р. Опыт российских и зарубежных предприятий по подбору, отбору и найму персонала // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. - №8-8. – с.103-105.

22. Симикян Н. А., Перерва О. Л. Оценка эффективности управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. - №4. – с.336-338.

23. Таалайбекова Э. Т. Технологии отбора и найма персонала // Известия Кыргызского государственного технического университета им. И.Раззакова. – 2016. - №2. – с.198-201.

24. Удоденко К.С. Совершенствование процесса подбора и отбора персонала на предприятиях транспортной отрасли // Аллея науки. – 2018. - №11. – с.72-77.

25. Хадасевич Н. Р., Семенюк Е. В. К вопросу оценки результативности управления персоналом в организации // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. - №1. – с.18-25.

26. Хамельберг А.В. Организация процесса деловой оценки персонала // Прогрессивные технологии развития. – 2018. - №12. – с.165-166.

27. Черепанова Т.Г., Махинова Н.В. Развитие и деловая оценка персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Аллея науки. – 2018. - №10. – с.627-632.

28. Чуланова О.Л. Деловая оценка персонала организации с позиций оценки качества рабочей силы // Материалы ивановских чтений. – 2018. - №4. – с.62-74.

29. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», - 2002. - 368 с.

30. Устав общества с ограниченной ответственностью «ПЕРЕВОЗКИ 23».