

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001261
Еловской Евгении Анатольевны

Научный руководитель
ст. преподаватель
Трофименко Е.Н.

Белгород 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА..... | 8 |
| 1.1 Понятие и сущность отбора и приема персонала в понимании отечественных и зарубежных авторов..... | 8 |
| 1.2 Этапы отбора персонала и принципы приема персонала в условиях рыночной экономики..... | 15 |
| 1.3 Процедура приема персонала..... | 22 |
| ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В КЛИНИКЕ СОВРЕМЕННОЙ ХИРУРГИИ «ЗДРАВА»..... | 29 |
| 2.1 Анализ организационно-экономической характеристики клиники современной хирургии «ЗДРАВА»..... | 29 |
| 2.2 Изучение и анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в организации..... | 35 |
| 2.3 Исследование процесса отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА»..... | 41 |
| ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В КЛИНИКЕ СОВРЕМЕННОЙ ХИРУРГИИ «ЗДРАВА»... | 51 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА»..... | 51 |
| 3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий..... | 54 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 58 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... | 62 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 68 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Выбранная тема дипломного исследования актуальна в силу того, что прежде чем организация сможет предложить кому-либо работу, она должна найти таких людей, которые хотели бы ее получить. При отборе и приеме персонала следует понимать:

- во-первых, ряд действий, которые организация предпринимает для привлечения новых кандидатов, которые обладают необходимыми личностными и профессиональными качествами для достижения поставленной цели организации;

- во-вторых, качественный набор персонала заключается в создании необходимого кадрового резерва на все вакантные должности и специальности, из которого в дальнейшем будут отобраны руководством организации наиболее подходящие кандидатуры;

- в-третьих, ошибки при отборе кадров на замещение руководящих должностей, могут очень дорого, обходиться для организации.

Значительные потери организации от принятия ошибочных решений, аварий или брака – это часть расходов, несущих в результате неудовлетворительной работы по отбору новых кандидатов на замещение вакантных должностей.

В настоящее время возрос интерес к вопросам управления такими ресурсами, как персонал организации, то есть человеческие ресурсы, формирующие успешную деятельность любой организации.

Человеческие ресурсы - это комплекс характеристик, существующих в каждом из нас, так вот управление человеческими ресурсами и есть, управление, путём оказания воздействия именно на ресурсы конкретного человека или группы людей, с помощью приёмов психологической техники.

Управление человеческими ресурсами рассматривают, как целенаправленную деятельность руководящего состава организации, по

вопросам разработки стратегии, концепции, основополагающих принципов и методов кадровой политики.

На сегодняшний день каждая динамично развивающаяся организация прилагает все усилия по отбору и приему высококвалифицированного персонала. Исходя из вышесказанного, возникает проблема нехватки для всех престижных организаций квалифицированных кандидатов. Отсюда возникает необходимость в замещении разных вакантных мест (в не зависимости руководящая это должность или нет) на конкурсной основе, то есть с рассмотрением нескольких кандидатур на одно вакантное место, с участием, как внешних, так и внутренних кандидатов [6, С.178].

Под процессом отбора и приема персонала следует понимать совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению организации высококвалифицированными специалистами, тем самым управление организацией становится заинтересованным в трудовых ресурсах определенного качества и количества [21, С.267].

Для формирования кадровой политики организации этапы отбора и приема персонала являются определяющими. При этом основную ответственность на себя берут специалисты кадровой службы, менеджеры по персоналу, а также сам работодатель, как покупатель рабочей силы. Значимость процесса отбора и приема персонала определяется желанием работодателя найти наиболее подходящего и квалифицированного работника, в которого с достаточной степенью гарантии можно было бы вкладывать денежные ресурсы, а также затрачивать средства на его подготовку, развитие и обучение.

Отбор и прием на работу новых специалистов является очень важным процессом при развитии организации с высокой производительностью труда и получением максимальной прибыли. Без талантливых и компетентных сотрудников ни одна из организаций не способна достичь уровня высокой производительности труда и поставленной цели.

Сегодня в большинстве организаций сложилась следующая ситуация, что наем персонала происходит только тогда, когда в организации уже образовалась «дыра», то есть ушел высококвалифицированный сотрудник. С этого момента начинается активный поиск кандидатов, пока вакансия не будет закрыта. Получается, что с момента ухода сотрудника из организации и до момента, пока не найдется лучший кандидат, организация недополучает определенное количество прибыли, так как данная система найма не налажена и носит случайный характер. В таком случае просто необходимо переходить на другую систему организации процесса отбора и приема персонала, в которой организация понесет наименьшие потери прибыли.

Степень разработанности темы. На сегодняшний день существует ряд концепций и научных школ управления персоналом, в рамках которых разработаны приемы по качественному процессу отбора и приема персонала.

Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются: Вестин В.Р., Дуракова И. Б., Дятлов В.В., Егоршин А. П., Кибанов А.Я. и другие, а среди зарубежных учёных – Ф. Герцберг, А. Маслоу, У.Г. Оучи и другие.

Проблема исследования заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области отбора и приёма персонала и современном состоянии процесса отбора и приёма персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА».

Объект исследования дипломной работы является клиника современной хирургии «ЗДРАВА».

Предмет исследования дипломной работы процесс отбора и приёма персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА».

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА».

Для достижения поставленной цели дипломной работы, решаются следующие **задачи**:

1. проанализировать теоретические основы процесса отбора и приема персонала;
2. изучить систему управления персоналом и кадровых процессов в клинике современной хирургии «ЗДРАВА»;
3. исследовать процесс отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА»;
4. предложить и обосновать эффективность мероприятий по совершенствованию процесса отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА».

Практическая значимость. Новая система отбора и приема кадров должна идеально соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней, эффективно действующий корпус специалистов. Необходима серьезная работа по составлению научно – обоснованных профессионально-квалифицированных требований к должностям.

Эмпирическая база – дипломная работа выполнялась в клинике современной хирургии «ЗДРАВА», расположенной по адресу: РФ, г. Краснодар, пер. Плановый, 24.

Информационная база. При написании дипломной работы нами были рассмотрены, изучены и проанализированы законодательные и нормативные акты, законы РФ, которые влияют на деятельность и развитие объекта исследования, периодические издания, устав клиники, ее локальные акты, основные положения и приказы, годовая бухгалтерская отчетность клиники за 2014-2016 годы, а так же результаты собственного исследования.

В ходе выполнения работы были использованы следующие **методы**, состоящие из нескольких групп:

1. архивный метод (анализ документов);

2. методы опроса (беседа, анкетирование);
3. SWOT-анализ;
4. методы обработки данных: качественные и количественные.

Структура дипломной работы такова, она состоит из введения, трех логически структурированных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и сущность отбора и приема персонала в понимании отечественных и зарубежных авторов

В условиях рыночной экономики и повышающейся конкурентной борьбы между участниками рынка товаров и услуг организации находятся в непрерывном поиске конкурентного преимущества и персонал, в этом случае, – один из главных источников. Качественный отбор кадров является одной из стержневых функций системы управления организации. Это обосновано тем, что непосредственно правильно подобранный персонал обеспечивает эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от персонала, в итоге, зависит рост и динамика экономических показателей, а также конкурентоспособность, стабильность позиций организации.

Учитывая вышесказанное, можно говорить о том, что для успешного ведения бизнеса и повышения показателей организационной эффективности, нужно принимать на работу клиентоориентированных сотрудников, которые смогут за счет своей компетентности и профессионализма эффективно решать задачи (проблемы) клиентов, выстраивать с ними долгосрочные и взаимовыгодные отношения на перспективу. Для этого необходимо понимать сущность основных кадровых процедур, к которым относятся отбор и прием персонала.

Сущность приема заключается в удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном соотношении. Для того чтобы удовлетворить спрос необходимо найти подходящую кандидатуру для определенной работы, т. е. получить представление о характере работы, квалификации и качественных характеристиках претендента, которые

требуются для ее выполнения. Это реализуется за счет предварительной оценки при отборе кандидатов, следовательно, роль, как отбора, так и приема персонала очень велика.

Определения понятия «отбор персонала» с точки зрения отечественных и зарубежных авторов систематизированы и представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Понятие «отбор персонала»

| Автор | Определение |
|--------------------------|--|
| Отечественные авторы | |
| Талицких Е. В. | Отбор – это процесс создания базы данных работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале [1]. |
| Веснин В. Р. | Отбор – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [2]. |
| Дятлов В.А., Травин В.В. | Отбор – 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. |
| Кибанов А. Я. | Отбор – это процесс изучения кандидатов, т.е. отбор организацией из списка соискателей (заявителей) лицо или лиц, которые наилучшим образом подходят по критериям для занятия определенных вакантных мест (должностей) [3]. |
| Беляцкий Н.П. | Отбор – это часть процесса привлечения и найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на эту должность [4]. |
| Зарубежные авторы | |
| Л. Стаут | Отбор – характеризуется 4 стадиями: стадия определения, призванная установить критерии должности на основании рабочих навыков и качеств характера, необходимых для |

| | |
|-------------------|--|
| | вакантной позиции, стадия поиска и отсева, стадия обсуждения, определяющая соответствие кандидата этим критериям и стадия принятия решения. |
| Г.А. Мамед – Заде | Отбор – 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 подходящих с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей к характеру деятельности, интересам организации и его самого. |
| Й. Бертхель | Отбор – это процесс принятия решения, в конце которого стоят те кандидаты, которые выявились из круга кандидатов как наиболее квалифицированные. |

Также вопросом управления персоналом и кадрового менеджмента, исследующим теории и практики отбора занимались следующие ученые: Аллина О. Н., Басакова М. И., Дятлова В.А., Журавлева П.В., Егоршина А.П., Карташова С. А., Коновалов В. Г., Кравченко К.А., Магура М.И., Макаров И.К., Морозов И.Н., Хигира Б.Ю., Шапиро С.А. и др.

Проанализировав таблицу 1.1 можно сделать вывод о том, что философия отбора персонала основана на том, что организация, руководствуясь заранее сформулированными требованиями, производит поиск подходящих кандидатов на вакантную должность. В процессе отбора как организация решает вопрос, предоставлять ли работу кандидату, так и кандидат принимает решение относительно принятия предложения потенциального работодателя.

До заключения трудового соглашения проводится оценка претендента на должность, состоящая из 3 основных этапов:

1. Анализ и оценка анкетных данных: включает в себя письменное заявление на работу, автобиографию, листы оценки, полученные в учебных заведениях и местах профессиональной практики.

2. Собеседование (беседа по найму);

3. Тестирование.

Собеседование и тестирование как правило объединяют в один этап, цель которого установить те сведения, которые отсутствуют в заявлении и анкете. С помощью специальных вопросов определяется уровень достоверности информации, представленной в документах. Выясняется также уровень профподготовки и мастерства претендента, взгляды на собственную карьеру и дальнейшие планы, а также проверяется информированность о компании, ее отделах, подразделениях, потенциальной должности. Для кандидатов на особо ответственные должности иногда устраивается испытательный тренинг.

Отбор персонала важно отличать от подбора (табл. 1.2). В первом случае, как уже выяснилось, происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института и видов деятельности. При подборе же осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Таблица 1.2

Понятие «подбор персонала»

| Автор | Определение |
|----------------------|---|
| Отечественные авторы | |
| Деркач А.А. | Подбор – это латентную функция организации, осуществляемая участниками управленческого процесса и заключающаяся в стремлении сосредоточить вокруг субъектов управления личностный интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела [5]. |
| Коргова М. А. | Подбор – это создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация впоследствии отберет наиболее подходящих для нее работников. |
| Кибанов А. Я. | Подбор – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, |

| | |
|--|--|
| | рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, - с другой. [3]. |
|--|--|

Исходя из табл. 1.2 можно говорить о том, что подбор персонала преследует 2 главные цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Качественный подбор персонала способствует увеличению производительности, прибыли и повышению лояльности сотрудников. Неверный подбор обычно выливается в большую текучку персонала и недостаточной уровень компетентности персонала.

Этапы отбора и подбора персонала показаны на рисунке 1.1.

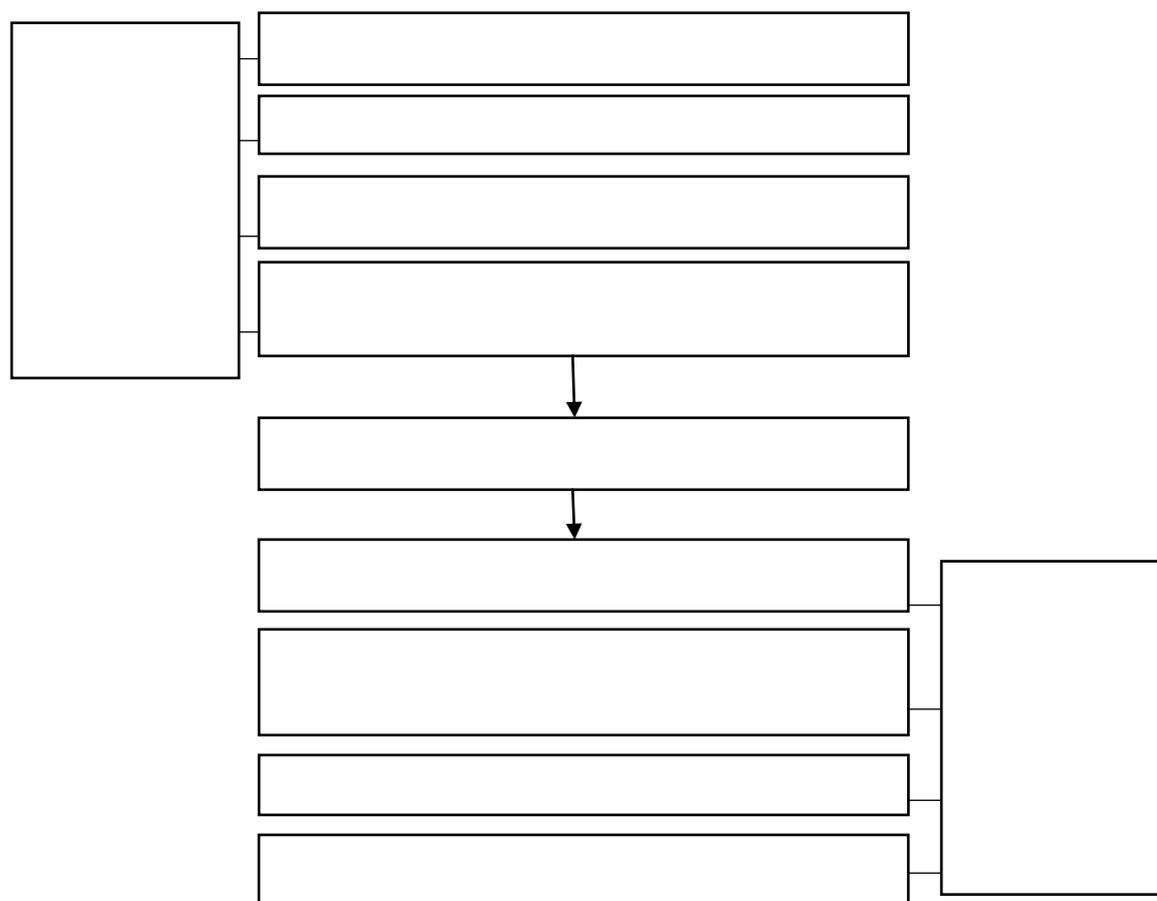


Рис. 1.1 Процессы отбора и подбора персонала

Таким образом, проанализировав рис. 1.1, можно сделать вывод о том, что подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

Следующим этапом выступает прием персонала. Приема квалифицированных специалистов занимает одно из центральных мест в системе управления и является неотъемлемой частью формирования трудового потенциала организации.

Определения понятия «приема персонала» с точки зрения различных авторов систематизированы и отображены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Понятие «прием персонала»

| | |
|------------------|---|
| Кондратьев В. В. | Прием персонала – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки при оформлении работника на рабочее место в организацию [6]. |
| Гимпельсон В. Е. | Прием – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. |
| Маслов Е.В. | Прием – это последовательность действий, направленных на удовлетворение потребности компании в качественных работниках. |
| Кибанов А. Я. | Прием – это совокупность мероприятий по предоставлению кандидату (кандидатам), успешно прошедшему (прошедшим) этап отбора, статуса работника (работников) предприятия и документальному закреплению этого статуса в порядке на условиях, предусмотренных законодательством. |

Таким образом, прием персонала на работу – это процесс, включающий предварительно комплекс мероприятий по подбору, отбору и найму персонала. Первый этап характеризуется поиском кандидатов на вакантные в организации должности. Второй этап – отбор кандидатов из нескольких претендентов на вакантную должность. Заключительным является этап

принятия решения и оформления трудовых отношений с отобранным кандидатом. Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах (один для работника, другой для работодателя). На основании трудового договора оформляют приказ о приеме на работу и вносят сведения о приеме на работу в трудовую книжку и личную карточку работника.

Эффективность приема в организации можно рассчитать следующим образом (рис.1.2):

$$\text{Коэффициент оборота по приему персонала} = \frac{\text{Число принятых за отчетный период}}{\text{Среднесписочная численность работников за период}} \times$$

Рис. 1.2 Эффективность функционирования системы приема в организации

Этот коэффициент рассчитывают, как в целом по организации, так и по отдельным подразделениям и категориям персонала. Его увеличение по сравнению с базовым периодом свидетельствует о развитии организации или отдельного структурного подразделения. А снижение говорит о статичности в развитии и об устойчивости коллектива.

В заключении можно сделать следующий вывод, качественно отобранный персонал является организационным каркасом (основой), структурной единицей которого являются сотрудники, их знания, умения, возможности, потенциал, мотивации и ценностные установки. Каждый элемент этой основы обеспечивает эффективное функционирование всех сфер деятельности организации, а также решает финансовые, производственные вопросы, вопросы технического обеспечения и сбыта готовой продукции. Следовательно, качество персонала напрямую влияет на качество предоставляемой продукции (услуг). Достичь высокого качества можно только при эффективности операций внутри организации в режиме полной производительности труда. В итоге, качество работы этих кандидатов будет не только отражаться на конечной продукции (услуге), но и будет

демонстрировать качество и эффективность процесса отбора и приема персонала в организации.

1.2. Этапы отбора персонала и принципы приема персонала в условиях рыночной экономики

Существует комплексный подход к отбору кандидатов на вакантную должность. Он включает в себя ряд этапов, рассмотрение которых отражено в данной части работы.

Первый этап заключается в описании требований к рабочему месту или должности; на втором этапе определяются деловые и личностные качества требуемого потенциального сотрудника, благодаря им он сможет успешно выполнять функциональные обязанности на вакантной должности; третий этап – выбор доступного, экономного способа привлечения кандидатов на открывшиеся вакансии. Заключительный этап – определение приемов оценки пригодности соискателей для занятия вакантной должности (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Этапы отбора персонала

Рассмотрим подробно каждый из этапов и их назначение. Первый и второй этапы при их осуществлении дают представление об идеальном кандидате для вакантной должности. На основе этого представления составляется характеристики и требования к квалификации и личностным качествам, которыми должен обладать кандидат, для успешного выполнения своих функциональных обязанностей.

Осуществление 3 этапа непосредственно связано со спецификой деятельности организации и зависит от категории подыскиваемых специалистов, от наличия финансовых средств, выделенных на подбор будущих работников, от срочности заполнения каждой конкретной должности. Исходя из этого, решается вопрос выбора источника и метода подбора кандидатов, например, собственными силами, с помощью СМИ, с привлечением кадровых агентств, других внутренних и внешних источников.

Касательно 4 этапа, при отборе кандидатов используются ряд методов, а не один, таких, например, как сбор и анализ информации о соискателях, интервью, тестирование, отборочные собеседования и др. Выбор методов должен обеспечить объективную оценку пригодности кандидатов к работе в данной должности.

Непосредственно сам отбор кандидатов на занятие вакантной должности является ключевым процессом подбора персонала в соответствии с заявленными потребностями структурных подразделений организации.

Краткое описание содержания работ при отборе кандидатов представлено на рисунке 1.4.

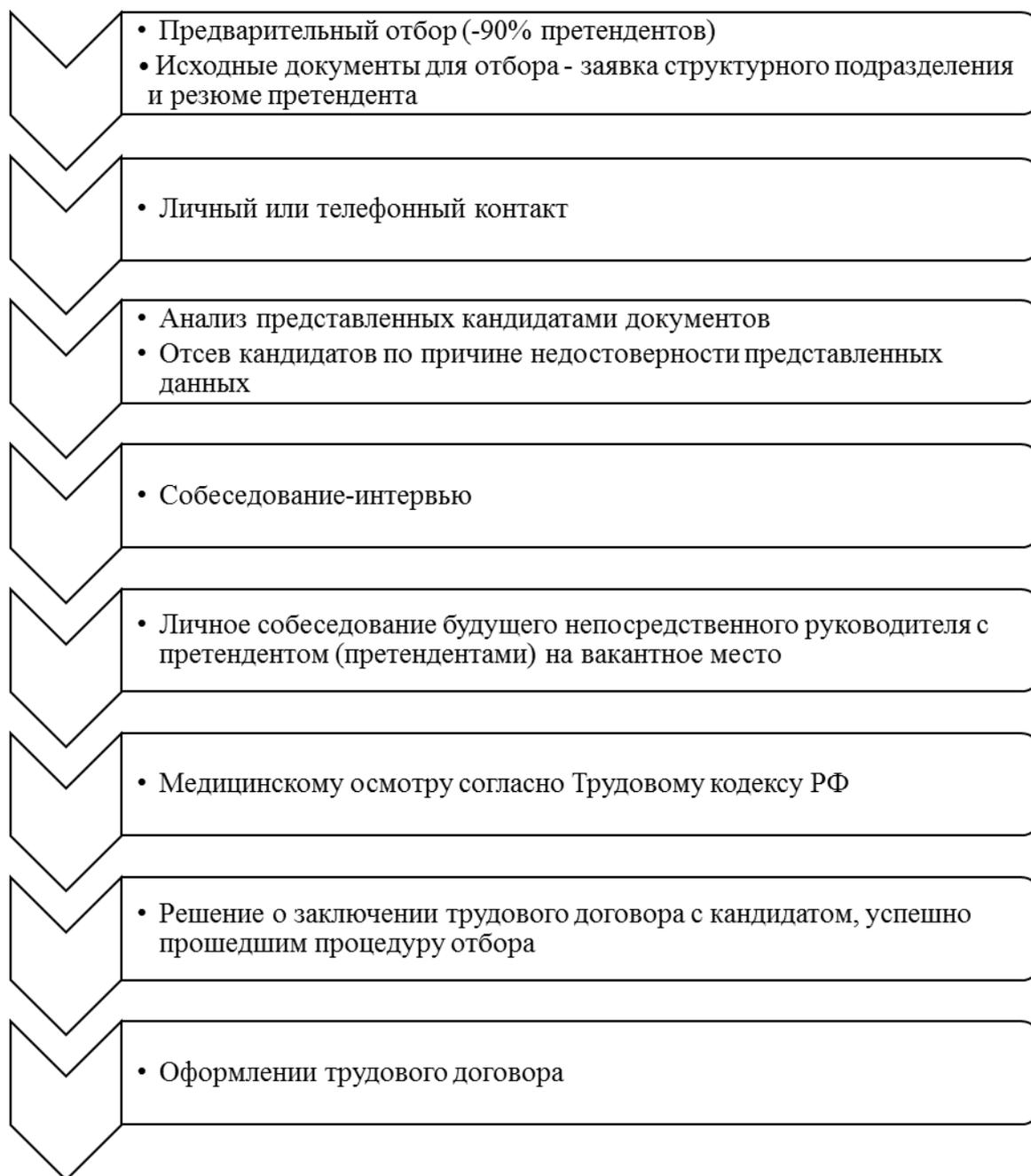


Рис. 1.4 Содержание работ при отборе

Предварительный отбор проводит специалист отдела кадров по формальным критериям: образование, специальность, стаж работы, пол, возраст.

При личном или телефонном контакте претендентам предлагается представить определенный набор документов согласно действующей в

организации инструкции о порядке проведения отбора кандидатов. В его состав, согласно ст. 65 ТК РФ, входит следующее (рис. 1.5):



Рис. 1.5 Перечень документов

Результат анализа документов является подготовка собеседования (интервью), осуществляется проверка приведенных в них данных, наведение справок, уточнение подлинности отдельных документов. Интервью проводят подготовленные специалисты отдела кадров организации или привлеченные работники кадровых агентств.

Главная цель собеседования с руководителем заключается в личном контакте начальника с подчиненным, его оценка претендента может стать основанием в пользу принятия решения руководством организации о приеме кандидата на работу или необходимости проведения дополнительного тестирования кандидата, проведения ознакомления с рабочим местом, выполнения в порядке испытания отдельных работ и т. д.

На основе анализа представленных документов (этапы 4, 5, 6) и учета мнения руководителя соответствующего структурного подразделения работодатель принимается решение о заключении трудового договора с кандидатом, успешно прошедшим процедуру отбора. После чего оформляется трудовой договор с отобранным кандидатом, подготавливается и издается приказ о приеме на работу.

Принципы приема персонала заключаются в предъявлении следующих требований к персоналу согласно ТК РФ (рис. 1.6):



Рис. 1.6 Требования согласно ТК РФ

Законом также определена процедура оформления трудового договора и правила ведения трудовых книжек, и они должны строго соблюдаться.

Также в рамках принципа приема определена процедура оформления трудового договора и правила ведения трудовых книжек. Все это должно строго соблюдаться и учитываться.

В том числе важно учитывать ряд обязательных возрастных требований для (легитимности) соблюдения принципов и правил приёма персонала:

1. Трудовой договор согласно ТК РФ может заключаться с лицами в возрасте от 16 лет.

2. Как исключение, в случаях получения общего образования или освоения основной общеобразовательной программы общего образования по иной, чем очная, форме обучения, в соответствии с законом общеобразовательного учреждения может осуществляться прием лиц в возрасте 15 лет (для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью).

3. С согласия одного из родителей может быть осуществлен прием на работу учащегося, в возрасте 14 лет (для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения).

Прием на работу в государственные учреждения, малые предприятия и организации осуществляется в порядке, предусмотренном ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами. В соответствии с ними организации разрабатывают и утверждают свои правила внутреннего распорядка с учетом своих особенностей работы, иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям работника, коллективным договорам.

Такой перечень документов (рис. 1.5) предусмотрен ст. 65 ТК РФ, иные документы требовать от поступающего на работу запрещено.

Кроме этого отдельные лица обязаны проходить предварительный медицинский осмотр. Списки должностей, требующих медицинского осмотра, находятся в отделе кадров.

От лиц, поступающих на работу, связанную со сведениями, составляющими государственную тайну, работодатель должен потребовать дополнительные документы для оформления допуска к таким сведениям.

Еще одним важным аспектом при рассмотрении процедуры приема является соблюдение ряда правил (рис. 1.7)



Рис. 1.7 Принципы приема персонала (кандидатов) в организации

Таким образом, правила приёма должны обеспечивать всестороннее исследование и оценку личности кандидата (рис. 1.8).



Рис. 1.8 Составные компоненты принципа комплексности

Также при приёме должно минимизироваться влияние субъективного мнения эксперта (экспертов), выносящего окончательный вердикт. Постоянная работа по поиску и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей в организации и использование при подготовке и проведении подбора, последних научных достижений и новейших технологий - также одно из обязательных условий соблюдения правил приёма.

В заключении можно сделать вывод о том, что работодатель до заключения трудового договора обязан изучить представленные документы, после чего он может отказать в приеме на работу, если кандидат не подходит для предстоящей работы по деловым качествам, медицинским показателям или иным причинам. В случае согласия работодателя с представленными документами обязательно заключается трудовой договор. Перечисленные принципы приема на работу обязательны и вытекают из требований ТК РФ. Сами же принципы приёма персонала в организации базируются на четырех ключевых правилах – комплексность, объективность, непрерывность и научность.

1.3. Методы расчета потребности организации в персонале

Кадровое планирование, связанное с набором и наймом персонала, как в созданную организацию, так и в связи с расширением организации, появление новых видов деятельности следует начинать с оценки потребности в персонале, как в количественном, так и в качественном плане.

Количественная потребность планируется путем определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью в запланированном временном периоде.

Качественная потребность характеризуется уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, профессии, специальности. Расчет качественной потребности в персонале проводится одновременно с определением количества персонала по выбранному критерию. Например, таким критерием может быть специальность. Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственно расчету необходимой численности на определенный промежуток времени.

Планирование бывает двух видов:

1) стратегическое – составляется программа по выявлению потенциала специалистов, которые необходимы организации в будущем.

2) тактическое – анализируется потребность организации в персонале на краткосрочный период.

Периоды планирования можно классифицировать на:

- краткосрочные (до 2 лет);
- среднесрочные (от 2 до 5 лет);
- долгосрочные (более 5 лет).

При расчете потребности в персонале необходимо учитывать такие направления как:

1) потребность на планируемый объем производства продукции, работ или услуг;

2) покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала. Например, работники, выходящие на пенсию, уходящие в декретный отпуск или отпуск по уходу за ребенком, сокращение численности работников в связи с уменьшением объемов производства.

3) покрытие внепланового выбытия персонала. Данная ситуация предоставляет большую сложность при планировании потребности в персонале. В данную категорию относятся работники, уволенные по собственному желанию и т.д.

4) динамика рынка и конкуренция в конкретной отрасли;

5) уровень оплаты труда;

6) организационную культуру.

Перед началом процесса планирования потребности в персонале, специалисту по персоналу необходимо:

- провести анализ потребности в персонале, а также анализ эффективности работы и организационного климата;

- провести анализ краткосрочных и долгосрочных перспектив организации, которые включают в себя изучение потребности в трудовых ресурсах, а также необходимость обучения персонала организации.

Для того чтобы обосновать бизнес-прогноз по планированию персонала необходимо учитывать такие факторы как текучесть и уход работников в результате аттестации.

Мониторинг потребности в квалифицированном персонале совершается при использовании различных методов и техник. В настоящее время наибольшую популярность приобрели методы, которые основываются на математических расчетах. Важно отметить, что остаются актуальными методы, которые не основываются на математических расчетах, такие как метод экспертных оценок и другие.

Методы расчета потребности в персонале – это способы определения плановой численности персонала организации и ее подразделений.

Методы, используемые для расчета потребности в персонале, отображены на рис. 1.9.



Рис. 1.9 Методы расчета потребности в персонале

Первым методом, который помогает определить организации потребность в персонале, является метод определения трудоемкости (фотография рабочего дня).

В результате применения данного метода специалист по персоналу диагностирует задачи и действия каждого работника, а затем фиксирует их во времени. Эффектом от применения данного исследования является определение рациональности тех или иных действий, а также их ценность для организации [7].

Важно отметить, что существует практика отказа от каких-то задач в пользу тех, которые имеют большее значение. Также в настоящее время распространена оптимизация персонала, то есть совмещение обязанностей нескольких работников в одну штатную единицу.

В планировании персонала используются показатели не только дневной и часовой выработки, а также месячной и годовой выработки каждого сотрудника.

Для расчета трудоемкости выполнения должностных функций используется должностная инструкция.

Должностная инструкция должна содержать в себе такие разделы, как:

1) характеристику организационного статуса должности, то есть место в иерархической системе организации или подразделения, группе и т.п.;

2) содержание выполняемых задач, то есть регулярно повторяемые задачи, а также задачи, возникающие случайным образом, первостепенные предписания по выполнению задач;

3) описание рабочих требований к исполнителю, то есть знания, опыт, способности, компетенции, необходимые по специфике рабочего места, организаторские способности и т.п.;

4) права, обязанности и ответственность, взаимосвязи рабочего места. Данный раздел включает в себя отдаваемые и поручаемые указания, различного рода информацию (и формы ее представления), степень участия в процессе принятия решений, а также структурные взаимосвязи с другими рабочими местами или подразделениями [8].

Следующим методом, который применяется для определения потребности в персонале, служит метод расчета по нормам обслуживания. Данный метод частично похож на метод определения трудоемкости.

Нормы обслуживания закреплены и находят отражение в различных государственных стандартах (ГОСТы), строительных нормах и правилах (СНиПы), а также в санитарных правилах и нормах, которые применяются для конкретной отрасли (СанПиНы).

Метод расчета по нормам обслуживания предоставляет возможность специалисту по персоналу, используя нормативы выработки и объемы планируемого производства, без труда рассчитать количество требуемого персонала, который требуется для выполнения поставленной задачи.

Метод определения трудоемкости и метод расчета по нормам обслуживания наиболее эффективны при расчете потребности в производственном и обслуживающем персонале.

Третьим методом определения потребности в персонале является метод экспертных оценок. Данный метод основывается на мнении руководителей отделов или компаний.

Данный метод основывается на интуиции и профессиональном опыте специалистов. Важно отметить, что данный метод не является самым точным, но недостаток необходимой информации компенсируется за счет опыта.

Человеческий фактор играет важную роль в развитии организации, и это объясняет, почему в коммерческих организациях часто применяется именно этот метод расчета потребности в персонале.

Еще одним методом, который используется при расчете потребности в квалифицированном персонале, служит метод экстраполяции.

За счет использования данного метода происходит перенос существующей на сегодняшний день в организации ситуации на

проектируемый период, обращая внимание на специфику рынка сбыта, ситуацию в стране, изменение финансовой ситуации и т.д.

Метод экстраполяции целесообразно применять на краткосрочный период времени и в стабильно развитых организациях. Из-за того, что в настоящее время бизнес нестабилен, применяется метод скорректированной экстраполяции. Суть данного метода заключается в том, что учитываются все внешние факторы. Например, рост цен, политика государства, уровень спроса на выпускаемую продукцию, популярность данной отрасли или продукции, новые технологии и условия работы и т.д. Но также необходимо учитывать, данный метод трудно осуществлять, так как не всегда возможно оценить все влияющие факторы.

Последним методом, применяемым для расчета потребности в персонале, служит компьютерная модель планирования персонала. Данный метод является не самым востребованным. При использовании компьютерной модели планирования персонала задействованы линейные менеджеры, которые передают информацию менеджеру по персоналу. На основе этих показателей основывается компьютерный прогноз.

Для определения нормы текучести необходимо учитывать специфику бизнеса, включая количество персонала, которые могут не пройти аттестацию, естественный уход людей (выход на пенсию или в декрет), а также фактор сезонности [9].

Стоит отметить, что в одной организации, но в различных подразделениях может быть своя норма текучести кадров. Потребность организации в квалифицированном персонале может покрываться за счет внутренних источников, но также и за счет найма новых работников.

Таким образом, проведенный нами анализ системы по отбору и приёму персонала показал, что в практике работы кадровых служб организаций, предприятий разных отраслей производства широко используются как

хорошо зарекомендованные традиционные методы, так и новые, с использованием современных информационных и кадровых технологий.

Общий вывод. В данной главе нами были рассмотрены понятие и сущность отбора и приема персонала в понимании различных авторов, как отечественных, так и зарубежных, изучены этапы отбора персонала и принципы приема персонала, а также методы расчета потребности в персонале.

Сущность приема персонала заключается в удовлетворении спроса в качественном и количественном соотношении.

Отбор – это процесс изучения кандидатов, т.е. отбор организацией из списка соискателей (заявителей) лицо или лиц, которые наилучшим образом подходят по критериям для занятия определенных вакантных мест (должностей).

Прием персонала - это совокупность мероприятий по предоставлению кандидату, успешно прошедшему этап отбора, статуса работника организации и документальному закреплению этого статуса в порядке на условиях, предусмотренных трудовым законодательством.

Существует комплексный подход к отбору кандидатов на вакантную должность. Он включает в себя ряд этапов таких как: требования, качества, привлечение и отбор.

Мониторинг потребности в квалифицированном персонале совершается при использовании различных методов и техник. В настоящее время наибольшую популярность приобрели методы, которые основываются на математических расчетах.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В КЛИНИКЕ СОВРЕМЕННОЙ ХИРУРГИИ «ЗДРАВА»

2.1 Анализ организационно-экономической характеристики клиники современной хирургии «ЗДРАВА»

Объектом нашего исследования является клиника современной хирургии «ЗДРАВА» – это юридическое лицо, осуществляющее в качестве основного (уставного) вида деятельности медицинскую деятельность на основании лицензии, выданной в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. «ЗДРАВА» является уникальным центром «полного цикла» с возможностью диагностики, консервативного и хирургического лечения и реабилитации пациентов.

Юридический адрес клиники: Р.Ф, г. Краснодар, пер. Плановый, 24. Собственником клиники «ЗДРАВА» выступает ООО «Богатырь». Она специализируется на оказание платных медицинских услуг. Основной вид деятельности: оказание оперативно - хирургической помощи пациентам.

«ЗДРАВА» первая частная клиника современной хирургии Краснодарского края, в которой было проведено эндопротезирование тазобедренного сустава. В стенах медицинской клиники проводится обследование пациентов с помощью современного оборудования по европейским стандартам. Прием ведут специалисты высокого профессионального уровня.

По результатам независимой экспертной оценки в 2016 году клиника современной хирургии «ЗДРАВА» была награждена золотой медалью Международного конкурса «Лучшие товары и услуги Юга России – ГЕММА – 2016», тем самым получив объективное подтверждение и признание высокого качества своей работы, а также надежности услуг клиники, признанное одним из лучших в России. В России участие в Проекте приняли

порядка 500 предприятий из 49 регионов, входящих в состав Дальневосточного, Сибирского, Уральского, Приволжского и Южного федеральных округов, а также организации из 64 стран мира.

Клиника оказывает платные услуги на возмездной основе в соответствии с Лицензией № ЛО-23-01-010002 на осуществление медицинской деятельности от 22.04.2016 года, выданной Министерством здравоохранения Краснодарского края. Медицинские услуги предоставляются в соответствии с требованиями, предъявляемыми к методам диагностики, профилактики и лечения, разрешенными на территории Российской Федерации, утвержденными в установленном порядке.

Деятельность клиники «ДРАВА» лицензирована по нескольким направлениям. Так в спектр задач деятельности клиники входят следующие медицинские услуги:

- оперативное лечение заболеваний и травм опорно-двигательной системы любой сложности, включая эндопротезирование крупных суставов;
- точная диагностика и хирургическое лечение кист и опухолей;
- хирургическое лечение патологий женской половой сферы;
- сосудистая хирургия и флебология;
- эндоскопическая хирургия и малоинвазивные вмешательства;
- хирургическое лечение заболеваний мочеполовой сферы;
- комплексная диагностика и хирургическое лечение воспалительных и опухолевых заболеваний толстой и прямой кишки;
- нейрохирургия и клиника лечения боли;
- полный объем пластической и эстетической хирургии на лице и теле и многое другое.

Для характеристики любой организационной структуры необходимо рассмотреть ее схему, цели и задачи деятельности, функции, права и ответственность подразделений и должностей. В соответствии со штатным

расписанием можно построить организационную структуру клиники современной хирургии «ЗДРАВА», представим её на рисунке 2.10.

Схема организационной структуры клиники современной хирургии «ЗДРАВА» является линейно-функциональной. Данная схема имеет две ступени управления:

- 1 – генеральный директор клиники;
- 2 – начальники отделов

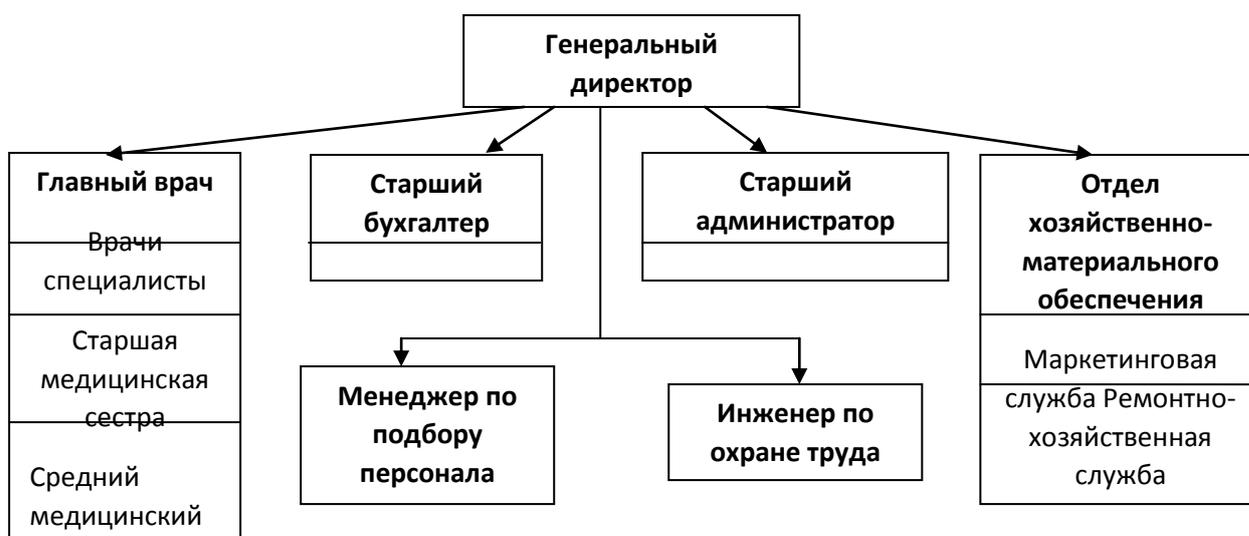


Рис. 2.10. Организационная структура клиники современной хирургии «ЗДРАВА»

Таблица 2.4

Структура клиники современной хирургии «ЗДРАВА»

| Наименование структурных подразделений | Количество человек |
|--|--------------------|
| Административно-управленческий аппарат: | |
| Генеральный директор | 1 |
| Главный врач | 1 |
| Старший бухгалтер | 1 |
| Старший администратор | 1 |
| Менеджер по подбору персонала | 1 |
| Инженер по охране труда | 1 |
| Отдел хозяйственно-материального обеспечения | 4 |
| Маркетинговая служба | 3 |
| Ремонтно-хозяйственная служба | 4 |
| Медицинский персонал | |
| Врачи специалисты | 36 |
| Старшая медицинская сестра | 1 |
| Средний медицинский персонал | 44 |
| Итого | 98 |

В данной таблице мы отразили количество сотрудников, каждого структурного подразделения клиники.

Генеральный директор клиники является линейным руководителем для старшего бухгалтера, старшего администратора, менеджера по подбору персонала, инженера по охране труда, а также для начальника отдела материально-хозяйственного обеспечения и главного врача клиники, которые являются линейными руководителями для своих заместителей и специалистов своих отделов, которые уже относятся к разряду линейно-функционального персонала. Разделение прав между линейными и функциональными органами осуществляется так:

- линейным органам даны распорядительные права,
- функциональным – права на консультирование, информирование, планирование и контроль.

Так главный врач является функциональным руководителем для врачей специалистов, старшей медсестры и среднего медицинского персонала. Отдел хозяйственно-материального обеспечения управляет деятельностью маркетинговой службы и ремонтно-хозяйственной службы, старший бухгалтер – функциональный руководитель бухгалтера, а старший администратор – всех администраторов клиники.

Анализ организационной структуры также показал, что в клинике не существует отдела по кадрам. Существует одна должность, приближенная к данной специальности, это менеджер по подбору персонала.

Рассмотрим деятельность клиники через показатели, обуславливающие размеры за последние три года, представленные в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Показатели размера клиники современной хирургии «ЗДРАВА»

| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. в % к 2014 г. |
|----------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Стоимость услуг, млн. руб. | 32,0 | 36,0 | 40,0 | 125,0 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 6,8 | 7,1 | 8,0 | 117,6 |

| | | | | |
|--|------|------|------|-------|
| Стоимость основных производственных фондов, млн.руб. | 61 | 64 | 69 | 131,1 |
| Среднегодовая численность работников | 84 | 89 | 98 | 116,6 |
| Машинно-технический парк, всего | 1234 | 1341 | 1378 | 116,6 |
| В том числе: -грузовые автомобили | - | - | - | - |
| -легковые машины | 247 | 343 | 353 | 142,9 |

Исходя из данных представленных в таблице 2.5, можно отметить, что стоимость услуг в процентном соотношении 2015 года к 2013 составила 128,1%, стоимость основных производственных фондов – 113,1%, среднегодовая численность работников – 116,6%, машинно-технический парк – 116,6%, легковые автомобили – 142,9%, чистая прибыль в 2016 году составила 8,0 млн. руб., что на 17,6%, больше чем в 2014 году.

При анализе деятельности клиники необходимо учитывать, что финансовое состояние клиники, ее устойчивость во многом зависят от оптимальной структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и структуры активов клиники и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности ее активов и пассивов.

Поэтому необходимо проанализировать структуру источников формирования капитала клиники и оценить степень финансовой устойчивости и финансового риска, данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ финансового состояния клиники

| Наименование показателей | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Показатели платежеспособности: | | | |
| 1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности | 1,06 | 1,7 | 5,7 |
| 2. Коэффициент текущей ликвидности | 0,7 | 0,9 | 1,2 |
| Показатели финансовой устойчивости: | | | |
| 1. Коэффициент финансовой независимости | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 2. Коэффициент финансовой зависимости | 0,6 | 0,6 | 0,5 |
| 3. Коэффициент финансового риска | 1,1 | 1,3 | 0,9 |

Из таблицы видно, что:

1) коэффициент абсолютной срочной ликвидности увеличивается (с 1,06 до 5,7), а значит, что клиника может покрыть всю текущую задолженность;

2) коэффициент текущей ликвидности также увеличивается – с 0,7 до 1,2;

3) коэффициент финансовой зависимости и независимости не меняются на протяжении 2014-2016 гг.;

4) коэффициент финансового риска снижается в 2016 году по сравнению с 2015 годом – с 1,3 до 0,9.

Проанализировав финансовую деятельность клиники можно сделать вывод, что клиника современной хирургии «ЗДРАВА» стабильно закрепились на рынке медицинских услуг, имеет тенденцию к росту показателей. Однако коэффициент финансового риска превышает оптимальное значение, хотя и имеет тенденцию к снижению.

Ниже рассмотрим производительность труда персонала за 2014 – 2016 год и данные отразим в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Производительность труда персонала в «ЗДРАВА»

| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение (+, -) |
|--|---------|---------|---------|-------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Производительность в расчёте на 1 среднегодового работника, тыс.руб. | | | | |
| - реализовано услуг | 530400 | 510800 | 568900 | 38500 |
| - прибыли(убытки) | 32,8 | 28,7 | 33,4 | 0,6 |
| Затраты труда чел. – час. | 153 | 159 | 158 | 5 |

Обобщив представленные выше данные можно сделать вывод, что за три года показатель количества реализованных услуг постоянно возрастал.

Отклонение составило 38500 руб., показатель прибыли за три года снижался и увеличивался. Так отклонение в 2016 году составило 600000 рублей, а отклонение по показателю затраты труда составил 5 чел. - час.

Таким образом, клиника современной хирургии «ЗДРАВА» является уникальным медицинским центром, в котором проводятся обследования пациентов с помощью современного оборудования по европейским стандартам. Прием ведут специалисты высокого профессионального уровня. Сотрудники клиники «ЗДРАВА» владеют новейшим хирургическим, а также реабилитационным оборудованием.

2.2. Изучение и анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в организации

Система управления персоналом в клинике фактически не представлена определённым отделом. Данная система представлена в клинике в лице менеджера по подбору персонала, на котором лежит вся основная нагрузка по работе с персоналом, а также они самостоятельно осуществляет отбор и прием персонала. Менеджер по подбору персонала назначается и увольняется приказом генерального директора ОАО «Богатырь».

Менеджер по подбору персонала в своей деятельности подчиняется приказам непосредственно генерального директора, который в свою очередь осуществляет руководство над работой главного врача, инженера по охране труда, отдела хозяйственно-материального обеспечения старшего администратора и главного бухгалтера.

Ниже нами будет проанализирован состав и структура трудовых ресурсов клиники современной хирургии, а именно численность персонала по категориям: «руководители», «специалисты», «рабочие», по половозрастной структуре и по стажу работы в ней.

Таблица 2.8

Численность персонала по категориям работников клиники «ЗДРАВА»

| Категория работников | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | | Отклонение | |
|----------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|------------|-------|
| | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Руководители | 8 | 9,41 | 8 | 8,89 | 7 | 7,00 | -1 | -12,5 |
| Специалисты | 58 | 68,24 | 63 | 70,00 | 69 | 69,00 | 11 | 18,96 |
| Рабочие | 19 | 22,35 | 19 | 21,11 | 24 | 24,00 | 5 | 26,32 |
| Итого | 85 | 100 | 90 | 100 | 100 | 100 | 15 | 17,65 |

Проанализировав данные таблицы 2.8, мы видим, что по сравнению с 2014 годом, в 2016 году количество руководителей уменьшилось на 12,5%. В остальных двух категориях работников мы видим следующие изменения: количество специалистов к 2016 году увеличилось на 18,96% , а количество рабочих увеличилось на 26,32% . Общее количество работающих в клинике увеличилось на 15 человек.

Таблица 2.9

Распределение персонала клиники «ЗДРАВА» по возрасту

| Группы работников по возрасту, лет | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|------------------------------------|--------------|--------------------|-------------|-------------------|---------|------------------|
| | Кол-во | % по группе руков. | Кол-во | % по группе спец. | Кол-во | % по группе раб. |
| До 25 лет | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 12,50 |
| От 25 лет до 35 лет | 2 | 28,57 | 24 | 34,78 | 7 | 29,16 |
| От 35 лет до 45 лет | 3 | 42,86 | 30 | 43,48 | 10 | 41,67 |
| От 45 лет | 2 | 28,57 | 15 | 21,74 | 4 | 16,67 |
| Итого | 7 | 100 | 69 | 100 | 24 | 100 |

Исходя из таблицы, можно сделать вывод что, основной возраст персонала составляет от 35 до 45 лет. Также можно заметить, что в таком возрасте больше работников занимают должности специалистов, нежели руководителей. Среди специалистов количество работников от 35 до 45 лет равно 43,48%, среди руководителей – 42,86%, среди работников – 41,67%.

Ниже рассмотрим персонал по гендерной принадлежности и отразим данные в таблице 2.10 нашей дипломной работы

Таблица 2.10

Гендерная принадлежность персонала клиники «ЗДРАВА»

| Группы работников | Мужчины | | Женщины | |
|-------------------|---------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| Руководители | 3 | 6,38 | 4 | 7,54 |
| Специалисты | 34 | 72,34 | 35 | 66,04 |
| Рабочие | 10 | 21,27 | 14 | 26,42 |
| Итого | 47 | 100 | 53 | 100 |

Из таблицы 2.10 следует, что в клинике большая часть персонала представлена женским полом, в соотношении 53 человека к 47 соответственно.

Далее проведем градацию персонала по стажу работы в клинике, и данные представим в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Распределение персонала клиники «ЗДРАВА» по стажу

| Группы работников по стажу, лет | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| До 5 | 0 | 0 | 8 | 11 | 3 | 13 |
| От 5 до 10 | 5 | 29 | 22 | 32 | 8 | 33 |
| От 10 до 15 | 2 | 71 | 39 | 57 | 13 | 54 |
| Итого | 7 | 100 | 69 | 100 | 24 | 100 |

По данным представленным в таблице 2.11, можно сделать вывод, что стаж от 10 до 15 лет – основной стаж работников клиники. Рассмотрим отдельно каждую категорию. Так стаж от 10 до 15 лет руководителей и специалистов составляет 71 % и 57 % соответственно. Стаж работников от 5 до 10 лет в процентном соотношении 33% составляет у рабочих и 32 % составляет у специалистов, что касается стажа до 5 лет, то в числе руководителей таковых сотрудников нет, большую часть этой категории составляют рабочие 13%, а специалисты 11%. Стоит отметить, что трудовой коллектив клиники «ЗДРАВА» относительно стабильный, многие трудятся с момента открытия данной клиники.

Далее посмотрим уровень образования персонала клиники современной хирургии, и данные отразим в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Распределение персонала клиники «ЗДРАВА» по образованию

| Группы работников по образованию: | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------|-------------|
| | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| среднее | - | - | - | - | - | - |
| среднее специальное | - | - | - | - | 11 | 46 |
| незаконченное высшее | 2 | 29 | 18 | 26 | 7 | 29 |
| высшее | 5 | 71 | 51 | 74 | 6 | 25 |
| Итого | 7 | 100 | 69 | 100 | 24 | 100 |

В таблице 2.12 приведены результаты анализ численности персонала по уровню образования. Так среди руководителей и специалистов наибольший удельный вес принадлежит группе имеющей высшее образование – 71% и 74% соответственно, в то время как большинство рабочих имеет среднее специальное образование – 46%. Меньшинство по категориям «руководители», «специалисты», «рабочие» представляет группа работников с незаконченным высшим образованием.

Были проанализированы основные кадровые процессы клиники современной хирургии «ЗДРАВА» за последние три года. Произведено исследование динамики изменения важнейших кадровых показателей, таких как:

- коэффициенты оборота по приёму и выбытию персонала;
- коэффициенты постоянства и текучести кадров;
- коэффициент абсентеизма.

Далее произведём расчёт основных кадровых коэффициентов:

1. Коэффициент оборота по приёму (формула 2.1):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочную численность персонала}} ;$$

$$K_{\text{пр } 2014} = 0,23$$

$$K_{\text{пр } 2015}=0,28$$

$$K_{\text{пр } 2016}=0,33$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (формула 2.2):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

$$K_{\text{в } 2014}=0,32$$

$$K_{\text{в } 2015}=0,27$$

$$K_{\text{в } 2016}=0,31$$

3. Коэффициент постоянства состава персонала (формула 2.3):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Среднеспис. чис – ть персонала на начало периода – Кол – во уволенных за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

$$K_{\text{тс } 2014}=0,68$$

$$K_{\text{тс } 2015}=0,73$$

$$K_{\text{тс } 2016}=0,69$$

4. Коэффициент текучести кадров (формула 2.4):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Кол – во увол – ся работников(собст. желание/нарушение тр. дисциплины)}}{\text{Среднесписочная численность персонала}};$$

$$K_{\text{тк } 2014}=0,32$$

$$K_{\text{тк } 2015}=0,27$$

$$K_{\text{тк } 2016}=0,31$$

5. Коэффициент абсентеизма (формула 2.5):

$$K_{\text{абс}} = \frac{\text{Количество дней неявки}}{\text{Общее число рабочих дней}};$$

$$K_{\text{абс } 2014}=0,22$$

$$K_{\text{абс } 2015}=0,24$$

$$K_{\text{абс } 2016}=0,21$$

Также нами были проанализированы потери рабочего времени за последние три года, данные представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Потери рабочего времени

| Название показателя | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014г.,% | Прирост, % |
|----------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|------------|
| Общий фонд рабочего времени, дни | 247 | 247 | 247 | – | – |
| Потери рабочего времени, дни | 54 | 59 | 52 | 96 | - 4 |
| Коэффициент абсентеизма, % | 0,22 | 0,24 | 0,21 | 95 | - 5 |

Таким образом, наблюдается за исследуемый период сокращение потерь рабочего времени, которое составляет 4%. Общее снижение коэффициента абсентеизма составляет 5%. В целом это можно рассматривать как положительную тенденция, говорящую об увеличении рациональности использования фонда рабочего времени.

Результаты анализа основных кадровых процессов клиники современной хирургии «ЗДРАВА» за последние три года представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Основные кадровые процессы клиники «ЗДРАВА»

| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. в % к 2014 г. |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|
| Средняя численность персонала | 84 | 89 | 98 | 116,66(+16,66) |
| Принятие всего (человек) | 19 | 25 | 33 | 173,68(+73,68) |
| Выбыло всего (человек) | 27 | 24 | 30 | 111,11(+11,11) |
| В т.ч: | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - по сокращению штатов | | | | |
| - по собственному желанию | 23 | 19 | 26 | 113,04(+13,04) |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 4 | 5 | 4 | 100 |
| Численность на конец года | 85 | 90 | 100 | 117,65(+17,65) |
| Количество рабочих дней | 247 | 247 | 247 | 100 |
| Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней | 56 | 59 | 52 | 92,86(-7,14) |
| Коэффициент оборота по приёму ($K_{пр}$) | 0,23 | 0,28 | 0,33 | 143,48(+43,48) |
| Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$) | 0,32 | 0,27 | 0,31 | 96,88(-3,12) |
| Коэффициент постоянства кадров ($K_{пс}$) | 0,68 | 0,73 | 0,69 | 101,47(+1,47) |
| Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$) | 0,32 | 0,27 | 0,31 | 96,87(-3,13) |
| Коэффициент абсентеизма ($K_{абс}$) | 0,22 | 0,24 | 0,21 | 95,45(-4,55) |

Из полученных данных следует, что коэффициент оборота по приёму персонала за три года увеличился на 0,1 (43,48%), коэффициент оборота по

выбытию – на 0,01 (3,12%), а коэффициент постоянства кадрового состава организации на 0,01(1,47%). Если рассматривать текучесть кадров, то данный показатель снизился на 0,01 (3,13%), как и коэффициент абсентеизма, величина которого сократилась на 0,01(4.55%).

В заключение, следует сказать, что структуру и штатную численность персонала утверждает генеральный директор клиники. Среднесписочная численность персонала составила 98 человек. Деятельность всего персонала клиники регламентируется требованиями должностных инструкций, которые представляют собой документ, определяющий производственные полномочия и обязанности работника, и разрабатывается руководителем структурных подразделений для своих непосредственных подчинённых.

2.3. Исследование процесса отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА»

Как известно от качества рабочей силы зависит развитие любой организации, поэтому к процессу отбора и приема персонала уделяют столь глубокой внимание. Время от времени каждая организация сталкивается с такой проблемой, как потребность в квалифицированном персонале.

В клинике современной хирургии «ЗДРАВА» отбор и прием персонала проводится в основном менеджером по подбору персонала. При реализации своих должностных обязанностей он придерживается следующих нормативных, правовых и локальных актов, а именно:

- Устав клиники;
- Положение о структурных подразделениях клиники;
- штатное расписание (Т-3);
- Правила внутреннего трудового распорядка клиники;
- Положение о дисциплине труда персонала;
- должностные инструкции всего персонала клиники;

- трудовой договор;
- график отпусков (Т-7);
- книга учета и регистрации;
- графики сменности.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью всего персонала клиники, генеральный директор совместно с менеджером по подбору персонала определяет вакантные места в клинике, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, то начинается процесс приема персонала, на работу состоящий из нескольких стадий:

- определение требований к вакантному месту,
- подбор кандидатов,
- отбор кандидатов,
- собственно и сам прием на работу.

Отбор персонала следует проводить на основе методологического инструментария, который включает в себя метод наблюдения и тестовые методики.

Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную вакантную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись на рабочем месте после назначения кандидата на должность.

Следует знать, какие же качества называются «деловыми» и «личностными». В разных пособиях предлагаются различные списки «деловых качеств», поэтому, просмотрев несколько можно выбрать нечто «среднестатистическое».

Оценка деловых качеств может проводиться разными способами. Не последнюю роль в принятии окончательного решения сыграет интуиция и опыт интервьюера.

Безусловно, важно сразу оценить, что комплект каких качеств наиболее важен для конкретной вакантной должности, нужно ли стремление к самостоятельной деятельности, активное проявление социальной активности и лидерских качеств. Деловые и личностные качества – это способности находить адекватный подход к возникающим ситуациям и кратчайший путь к достижению цели, то есть быть самостоятельным в мышлении и уметь обеспечивать выполнение принятых решений с высокой эффективностью.

Черты характера, привычки, индивидуальные особенности – все это так же, как и профессиональные качества, важно при отборе персонала на работу. Порой личностные качества определяют отношения между человеком и трудовой деятельностью. Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития, можно с помощью специальных тестов, в том числе и на профессиональную пригодность. Деловые и личные качества при выполнении определённой работы проявляются в тесном взаимодействии и дополняют друг друга.

Для оценки качеств кандидатов необходимо классифицировать на деловые и личностные качества, представленные в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Классификация деловых и личностных качеств

| Деловые качества | Личностные качества |
|---|---|
| Принципиальность; Чувство долга; Предприимчивость; Воля; Настойчивость; Способность доводить дело до конца; Требовательность к себе; Чувство ответственности; Производительность труда; Качество труда; Решительность; Энергичность; Самостоятельность в принятии решения; Забота о людях; | Здоровье; Работоспособность; Откровенность; Чувство собственного достоинства; Справедливость; Честность; Моральная устойчивость; Стрессоустойчивость; Социальный статус; Возраст; Целеустремленность; Коммуникабельность; Скромность; Чувство юмора; |

| | |
|---|---------------|
| Добросовестность; Дисциплинарность; Инициатива; Новаторство. | Аккуратность. |
|---|---------------|

Деловые и личностные качества при выполнении определённой работы проявляются в тесном взаимодействии и дополняют друг друга.

Деловые качества представляют собой синтез профессиональной компетентности менеджера и его организаторских способностей.

Далее необходимо подробно рассмотреть этапы отбора и приема персонала в клинику современной хирургии «ЗДРАВА».

1. Оценка потребности в персонале.

Целью данного этапа является обобщение данных о существующих вакантных должностях. Основными исполнителями являются руководители структурных подразделений клиники, которые представляют менеджеру по подбору персонала информацию об открытых вакансиях. В свою очередь менеджер по подбору персонала должен проверить наличие указанных вакансий со штатным расписанием клиники.

2. Разработка или пересмотр критериев к кандидатам на вакантную должность.

Данный этап включает полный набор профессиональных, психологических и медицинских требований к будущим сотрудникам клиники. Обычно составляется бланк вакансии, где указывают основной минимум требований к соискателю на вакантную должность, то есть: пол, возраст, образование, опыт работы, квалификацию, дополнительные знания и навыки, а также основные трудовые обязанности, предусмотренные должностной инструкцией.

Менеджер по подбору персонала, исходя из анализа должностной инструкции и характера работы в данной должности, определяет перечень желательных индивидуально-психологических, личностных и деловых

качеств кандидата, а также проверяет и завершает оформление бланка открытой вакансии.

3. Обновление должностных инструкций на вакантные должности.

4. Размещение объявлений в различные источники об открытой вакансии.

Менеджером по подбору персонала также определяется круг источников для поиска кандидатов на должность и предпринимаются меры, чтобы ранее сформулированные требования к претендентам были доступны всем потенциальным кандидатам.

Следующим этапом является поиск кандидатов. Поиск осуществляется с помощью нескольких источников:

1. Внешние источники. К ним относятся:

- размещение объявлений о вакансии на сайте клиники;
- обращение в кадровые агентства города Краснодара (Рекрутинговая компания Кеттари, кадровое агентство Авангард – HR);
- поиск через средства массовой информации (газеты).

2. Внутренние источники. К ним можно отнести:

- совмещение должностей младшего медицинского персонала;
- кадровый резерв клиники;
- личные связи сотрудников клиники.

Ниже рассмотрим конкретные источники привлечения медицинского персонала и количество обратившихся претендентов, данные предоставлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16

Наименование источника и количество обратившихся претендентов

| № | Наименование источника с информацией о вакантных должностях | Количество обратившихся претендентов | Количество претендентов для дальнейшего отбора |
|---|---|--------------------------------------|--|
| 1 | Сайт клиники «ЗДРАВА» | 40 | 13 |
| 2 | Работа.ру Краснодар | 26 | 8 |
| 3 | Кадровое агентство Авангард – HR | 13 | 7 |

| | | | |
|--------|--------------------------------|-----|----|
| 4 | Рекрутинговая компания Кеттари | 9 | 6 |
| 5 | ГКУ КК ЦЗН города Краснодара | 28 | 8 |
| Итого: | | 116 | 42 |

Из данной таблицы видно, что в клинику обратилось 116 человек. По итогам первичного собеседования, руководством клиники было отобрано 42 человека для дальнейшего процесса отбора персонала.

Рассчитаем коэффициент отбора персонала:

$$K_{\text{отб}} = \text{Число отобранных лиц} / \text{число претендентов}; \quad (2.6)$$

$$K_{\text{отб}} = 42/116 = 0,36.$$

Из полученных данных видно, что коэффициент отбора персонала в клинику «ЗДРАВА» достаточно низкий. Что свидетельствует о недостаточно эффективной работе менеджера по подбору персонала.

Этап поиска можно считается завершенным, когда получены резюме соискателей и выделен круг кандидатов, среди которых будет проводиться качественный отбор.

5. Отбор кандидатов. Проведение собеседований с кандидатами на замещение вакантной должности.

Стоит также отметить, что отбор кандидатов на вакантные должности происходит в несколько стадий.

На первой стадии происходит полный анализ всех представленных резюме. Менеджер по подбору персонала должен зарегистрировать все полученные резюме, детально изучить их содержание: полнота информации, особенность её оформления, ясность изложения, сделать запрос рекомендаций, после направить резюме на рассмотрение руководителю структурного подразделения, где открыта вакансия. Далее происходит совещание менеджера по подбору персонала и руководителя структурного подразделения или генерального директора, в зависимости от вакансии о кандидатах, а также согласуется мнений. В итоге менеджер по подбору

персонала информирует кандидатов о положительном или отрицательном исходе первой стадии отбора.

На второй стадии происходит выбор наилучших методик оценки и отбора кадров. В клинике современной хирургии «ЗДРАВА» используется такой метод отбора кандидатов, как анкетирование и собеседование. Претендент на вакантную должность должен заполнить анкету-резюме. На данном этапе происходит максимальный отсев лиц, чьи личные качества и профессиональные умения не подходят для вакантной должности. Потом с лицами, прошедшими анкетирование проводят собеседование.

Его чаще всего проводит главный врач и менеджер по подбору персонала клиники. Если кандидат подходит по профилю требований, и успешно прошел собеседование, его принимают на вакантную должность и заключают с ним трудовой договор.

В таблице 2.17 отражены затраты на привлечение персонала в клинику современной хирургии «ЗДРАВА» за 2016 год.

Таблица 2.17

Затраты на привлечение персонала в клинику «ЗДРАВА»

| № | Наименование организации, предоставляющей услуги по поиску персонала | Должность | Кол-во, привлеченного персонала в клинику | Затраты на отбор персонала |
|--------|--|---|---|----------------------------|
| 1 | Рекрутинговая компания Кеттари | Хирург-травматолог (врачи высшей категории) | 2 | 22000*2=44 000 |
| 2 | Рекрутинговая компания Кеттари | Травматолог-ортопед (врач 1 категории, канд. мед. наук) | 1 | 17 500 |
| 3 | Кадровое агентство Авангард – HR | Кардиолог (врач высшей категории) | 1 | 22 000 |
| Итого: | | | 4 | 83 500 |

По данным таблицы 2.17 следует, что за 2016 год на привлечение высококвалифицированного медицинского персонала в клинику современной

хирургии «ЗДРАВА» руководством было потрачено 83 500 рублей, услуги кадрового и рекрутингового агентств оплачиваются в размере 25% от заработной платы специалиста.

Третья стадия – собеседование с кандидатом на вакантную должность. Цель данной стадии собрать все необходимые сведения о личностно-деловых качествах кандидата и проверить предоставленную информацию. Во время проведения собеседования менеджер по подбору персонала обращает особое внимание на внешний вид кандидата, культуру его поведения, культуру речи и умение слушать. За время собеседования каждый кандидат должен осветить три области из своей жизни:

- прошлую работу, которая включает биографические данные и опыт работы, удачи и неудачи, взаимоотношение с коллегами и руководством, а также другое.

- настоящее, то есть его образ жизни, мнения о той или иной проблеме, ожидания и другое.

- будущее, то есть карьерный рост, планы и намерения, материальные запросы, готовность к повышению квалификации и др.

На четвертой стадии диагностируется психологическое состояние кандидата по средствам интеллектуальных, личностных и мотивационных тестов. На пятой стадии происходит оценка профессиональной компетентности, то есть непосредственная проверка уровня знаний, умений и навыков.

На шестой стадии происходит принятие решения о приеме кандидата в штат клиники. Решение принимает генеральный директор клиники современной хирургии «ЗДРАВА».

6. Прием на работу. Стоит отметить, что на данном этапе происходит окончательное оформление трудовых отношений между работодателем и наемным работником. Он предполагает строгое соблюдение законов Российской Федерации, постановлений Правительства РФ,

ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений, и включает ряд следующих стадий:

- 1) Оформления заявления о приеме.
- 2) Медицинский осмотр.
- 3) Ознакомление с должностной инструкцией и внутренними правилами поведения.
- 4) Документальное оформление трудовых отношений. Подписание трудового договора и издание менеджером по подбору персонала приказа о приеме кандидата на работу. Оформление личной карточки. Внесение соответствующей записи в трудовую книжку.

На основе проведенного нами исследования были выявлены следующие недостатки в процессе отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА»:

1. Неквалифицированный менеджер по подбору персонала;
2. Высокие затраты на процесс поиска и отбора кандидатов;
3. Использование устаревших методов при отборе персонала клиники.

Таким образом, при проведении исследования процесса отбора и приема персонала в клинику современной хирургии «ЗДРАВА» нами было выявлено, что 2016 году было свободно 33 вакансии. Используя различные источники с объявлением о свободных вакансиях, в клинику обратилось всего 116 человек, из которых 42 человека прошли для дальнейшего отбора. После проведения процедуры отбора персонала было принято 33 человека.

Общий вывод. В данной главе мы детально изучили организационно-экономическое состояние клиники, стоит отметить, что клиника динамично развивается и все показатели ее характеризуют с положительной стороны.

Клиника современной хирургии «ЗДРАВА» является уникальным медицинским центром, в котором проводятся обследования пациентов с помощью современного оборудования по европейским стандартам. Прием ведут специалисты высокого профессионального уровня. Сотрудники

клиники «ЗДРАВА» владеют новейшим хирургическим, а также реабилитационным оборудованием.

Также нами была изучена система управления персоналом в клинике и проанализированы все кадровые процессы. Следует сказать, что структуру и штатную численность персонала утверждает генеральный директор клиники. Среднесписочная численность персонала составила 98 человек. Деятельность всего персонала клиники регламентируется требованиями должностных инструкций, которые представляют собой документ, определяющий производственные полномочия и обязанности работника, и разрабатывается руководителем структурных подразделений для своих непосредственных подчинённых.

Также нами были детально изучены процессы отбора и приема персонала в клинику современной хирургии «ЗДРАВА» и по итогам были выявлены ряд причин, которые негативно влияют на процесс отбора и приема персонала в клинику и требуют немедленного совершенствования.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА В КЛИНИКЕ СОВРЕМЕННОЙ ХИРУРГИИ «ЗДРАВА»

3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса отбора и приема персонала в клинике современной хирургии «ЗДРАВА»

На основании выявленных недостатков во второй главе дипломной работы, мы предлагаем перечень мероприятий, направленных на совершенствование процесса отбора и приема персонала в клинику современной хирургии «ЗДРАВА».

Таблица 3.18

Перечень мероприятий, направленных на совершенствование процесса отбора и приема персонала в клинику современной хирургии «ЗДРАВА»

| № | Проблема | Рекомендации | Мероприятия | Результат |
|---|--|---|--|---|
| 1 | Неквалифицированный менеджер по подбору персонала. | Обучение менеджера по подбору персонала. | Направить менеджера по подбору персонала на курсы повышения квалификации, по программе «Современные технологии отбора и приема персонала». | Снижение финансовых затрат на процесс отбора и приема персонала. |
| 2 | Высокие затраты на процесс поиска и отбора кандидатов. | Совершенствование методов работы с кадровым резервом клиники. | Обновление базы резервистов. Взаимодействие с ФГБОУ ВО Кубанский медицинский университет Министерства здравоохранения РФ, Краснодарский | Снижение затрат на процесс отбора и приема медицинского персонала, за счет внутренних источников клиники. |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | | краевой базовый медицинский колледж. | |
| 3 | Использование устаревших методов при отборе персонала клиники. | Совершенствование процесса отбора и приема медицинского персонала. | Приобретение и установка программы для профессионального и личностного тестирования претендентов. | Снижение временных затрат на процесс отбора и приема персонала. |

В данной таблице нами были предложены рекомендации, мероприятия, а также выявлен конкретный результат, способствующий совершенствованию процесса отбора и приема персонала в клинику современной хирургии «ЗДРАВА».

Все выше перечисленные мероприятия при их полном внедрении в клинику должны будут иметь конкретный результат.

После окончания курсов повышения квалификации по программе «Современные технологии отбора и приема персонала», менеджер по подбору персонала сможет овладеть теми компетенциями, которые необходимы для рационального проведения процесса отбора и приема персонала в клинику, с наименьшими затратами.

Мы должны отметить следующее, что в клинике имеется кадровый резерв, но с ним фактически не работают, поэтому для минимизации затрат на отбор персонала просто необходимо вносить изменения и дополнения в списки резервистов, то есть обновлять базу данных.

Также для отбора и приема хороших молодых и перспективных сотрудников необходимо плотное сотрудничество с медицинскими учебными заведениями города.

А для совершенствования процесса отбора и приема персонала в клинику необходимо приобрести и установить программу для профессионального и личностного тестирования претендентов. Для того,

чтобы по итогам такого тестирования и дальнейшего собеседования оставались самые достойные и высокопрофессиональные кандидаты. Потому как, клиника имеет определенный имидж и авторитет среди пациентов не только Краснодарского края, но и других регионов РФ.

Следовательно, данные мероприятия по своей сути, должны благоприятно отразиться на деятельности клиники современной хирургии.

Ниже нами будет определена стоимость предлагаемых мероприятий, сроки их реализации, а также назначены ответственные лица, все это нашло свое отражение в таблице 3.19 дипломной работы.

Таблица 3.19

Стоимость, сроки реализации и ответственные за мероприятия по совершенствованию процесса отбора и приема персонала клиники

| № | Мероприятие | Сроки реализации | Стоимость мероприятий | Ответственные лица |
|---|---|----------------------------|--|---|
| 1 | Направить менеджера по подбору персонала на курсы повышения квалификации, по программе «Современные технологии отбора и приема персонала». | 01.07.2017- 01.08.2017 | 35 000 руб. | Генеральный директор клиники. |
| 2 | Обновление базы резервистов. | 02.08.2017- 16.08.2017 | В рамках з/п менеджера по подбору персоналом | Менеджер по подбору персонала. |
| 3 | Взаимодействие с ФГБОУ ВО Кубанский медицинский университет Министерства здравоохранения РФ, Краснодарский краевой базовый медицинский колледж. | В течение учебного года. | В рамках з/п менеджера по подбору персоналом, главного врача клиники и старшей медицинской сестры. | Менеджер по подбору с персоналом, главный врач, старшая медицинская сестра. |
| 4 | Приобретение и установка программы для профессионального и личностного тестирования | 21.08.2017 – 28.08.2017 | 15 000 руб. | Генеральный директор, менеджер по подбору персонала, системный |

| | | | | |
|--|---------------|---|-------------|---------------|
| | претендентов. | | | администратор |
| | Итого | - | 50 000 руб. | - |

Из данных таблицы 3.18 стоит отметить, что материальные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 50 000 рублей, что приемлемо для исследуемой клиники. Что касается сроков реализации то они будут поделены на два этапа:

- на первом этапе, он составит практически 2 месяца и в этот срок будут реализованы следующие мероприятия: (направить менеджера по подбору персонала на курсы повышения квалификации, по программе «Современные технологии отбора и приема персонала», обновление базы резервистов, приобретение и установка программы для профессионального и личностного тестирования претендентов);

- на втором этапе, он будет реализован в течение учебного года студентов, то есть с 01.09.2017 по 01.07.2018 год.

В данном параграфе мы представили конкретные рекомендации, мероприятия и результаты по совершенствованию процесса отбора и приема персонала, а также определены сроки их реализации, стоимость и ответственные лица.

3.2 Социально-экономическое обоснование мероприятий

Как известно, что все предложенные мероприятия и затраченные на них ресурсы, в итоге должны принести клинике определенный результат.

Для его определения мы сначала должны будем рассмотреть наименования источника с информацией о вакантных местах, количество обратившихся претендентов и количество претендентов, которые будут рекомендованы для дальнейшего отбора персонала в клинику, после внедрения предложенных нами мероприятий по совершенствованию

процесса отбора и приема персонала, все эти данные мы отразили в таблице 3.20.

Таблица 3.20

Наименование источника объявления и количество обратившихся претендентов

| № | Наименование источника с информацией о вакантных должностях | Количество обратившихся претендентов | Количество претендентов для дальнейшего отбора |
|--------|---|--------------------------------------|--|
| 1 | Сайт клиники «ЗДРАВА» | 40 | 12 |
| 2 | Работа.ру Краснодар | 26 | 16 |
| 3 | Выпускники ФГБОУ ВО Кубанский медицинский университет Министерства здравоохранения РФ | 25 | 20 |
| 4 | Выпускники Краснодарского краевого базового медицинского колледжа. | 9 | 6 |
| 5 | ГКУ КК ЦЗН города Краснодара | 28 | 13 |
| Итого: | | 128 | 67 |

Из данной таблицы видно, что благодаря сотрудничеству с медицинскими учебными заведениями г. Краснодара увеличилось количество обратившихся в организацию претендентов на свободные вакантные места, что дает больше возможностей руководству клиники отобрать для дальнейшего собеседования и тестирования наиболее подходящих квалифицированных кандидатов.

Таким образом, по данным таблицы 3.19 мы видим, что всего в клинику обратилось 128 человек, 67 из которых были отобраны руководством для дальнейшего отбора.

Рассчитаем коэффициент отбора персонала:

$$K_{\text{отб}} = \text{Число отобранных лиц} / \text{число претендентов}; \quad (3.7)$$

$$K_{\text{отб}} = 67/128 = 0,52.$$

Рассчитаем эффект отбора персонала:

$$\text{Эф}_{\text{отб}} = K_{\text{отбП}} - K_{\text{отбБ}}; \quad (3.8)$$

где:

$\text{Эф}_{\text{отб}}$ – эффект отбора персонала после предложенных мероприятий;

$K_{\text{отбП}}$ – коэффициент отбора персонала в проектируемом периоде;

$K_{\text{отбБ}}$ – коэффициент отбора персонала в базовом периоде;

$$\text{Эф}_{\text{отб}} = 0,52 - 0,36 = 0,16.$$

В связи с расширением профиля предоставляемых услуг клиники «ЗДРАВА» планируется увеличить штат на 8 человек.

Рассчитаем коэффициент оборота по приему:

$$K_{\text{пр}} = 41 / 98 = 0,42.$$

Рассчитаем эффект приема персонала:

$$\text{Эф}_{\text{пр}} = K_{\text{прП}} - K_{\text{прБ}}; \quad (3.9)$$

где:

$\text{Эф}_{\text{пр}}$ – эффект отбора персонала после предложенных мероприятий;

$K_{\text{пр}}$ – коэффициент приема персонала в проектируемом периоде;

$K_{\text{пр}}$ – коэффициент приема персонала в базовом периоде;

$$\text{Эф}_{\text{пр}} = 0,42 - 0,33 = 0,09.$$

Из полученных данных видно, что коэффициент по приему персонала удалось увеличить на 0,09.

Из полученного результата видно, что коэффициент отбора персонала увеличился на 0,16, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по формуле:

$$\text{Э} = \text{П} - \text{З}; \quad (3.10)$$

где:

Э – эффективность предложенных мероприятий;

П – прибыль;

З – затраты на мероприятия.

$$\text{Э} = 667\,000 - 50\,000 = 617\,000 \text{ руб.};$$

Рассчитаем срок окупаемости мероприятий:

$$T = 3/\text{Э}; \quad (3.11)$$

$$T = 50\,000 / 617\,000 = 0,08 \text{ мес.}$$

Таким образом, срок окупаемости предложенных нами мероприятий составляет около 1 месяца.

В данном параграфе мы рассчитали коэффициент отбора и приема персонала в базовый и проектируемый период, также нами был рассчитан эффект приема персонала, эффективность от предложенных нами мероприятий в рамках совершенствования процесса отбора и приема персонала, а также рассчитан срок их окупаемости, который составит 0,08 месяца.

Общий вывод. В данной главе нами были предложены конкретные мероприятия по устранению выявленных проблем в процессе отбора и приема персонала, определен их результат, затраты, сроки реализации, а также назначены ответственные исполнители.

Также определен эффект отбора и приема персонала, рассчитана эффективность от внедрения предложенных мероприятий, а также рассчитан срок их окупаемости, который равен 0,08 месяца. В итоге стоит отметить, что предложенные нами мероприятия будут эффективными для клиники современной хирургии «ЗДРАВА».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа в первой главе выпускной квалификационной работе можно сказать, что отбор и прием на работу новых специалистов является очень важным процессом при развитии организации с высокой производительностью труда и получением максимальной прибыли. Без талантливых и компетентных сотрудников ни одна из организаций не способна достичь уровня высокой производительности труда и поставленной цели.

Существует комплексный подход к отбору кандидатов на вакантную должность. Он включает в себя ряд этапов, рассмотрение которых отражено также в теоретической части работы.

Прием на работу в государственные учреждения, малые предприятия и организации осуществляется в порядке, предусмотренном ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами. В соответствии с ними организации разрабатывают и утверждают свои правила внутреннего распорядка с учетом своих особенностей работы, иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям работника, коллективным договорам.

Объектом нашего исследования является клиника современной хирургии «ЗДРАВА», это первая частная клиника современной хирургии Краснодарского края, в которой было проведено эндопротезирование тазобедренного сустава.

Анализируя финансово-хозяйственную деятельность клиники можно сказать следующее, стоимость услуг в период с 2014 по 2016 год увеличилась на 8 млн. руб., чистая прибыль увеличилась на 1,2 млн. руб., стоимость основных производственных фондов увеличилась на 8 млн. руб.

Стоимость услуг в процентном соотношении 2015 года к 2013 составила 128,1%, стоимость основных производственных фондов – 113,1%,

среднегодовая численность работников – 116,6%, машинно-технический парк – 116,6%, легковые автомобили – 142,9%.

Проанализировав финансовую деятельность клиники можно сделать вывод, что клиника современной хирургии «ЗДРАВА» стабильно закрепились на рынке медицинских услуг, имеет тенденцию к росту показателей. Однако коэффициент финансового риска превышает оптимальное значение, хотя и имеет тенденцию к снижению.

Анализируя кадровый состав клиники современной хирургии «ЗДРАВА» важно отметить что, среднесписочная численность персонала в 2016 году составила 98 человек, что на 14 человек больше, чем в анализируемом 2014 году.

По сравнению с 2014 годом, в 2016 году количество руководителей уменьшилось на 12,5%, количество специалистов к 2016 году увеличилось на 18,96% , а количество рабочих увеличилось на 26,32%.

Основной возраст персонала составляет от 35 до 45 лет. Также можно заметить, что в таком возрасте больше работников занимают должности специалистов, нежели руководителей. Среди специалистов количество работников от 35 до 45 лет равно 43,48%, среди руководителей – 42,86%, среди работников – 41,67%.

В клинике большая часть персонала представлена женским полом, в соотношении 53 человека к 47 соответственно.

Стаж от 10 до 15 лет руководителей и специалистов составляет 71 % и 57 % соответственно. Стаж работников от 5 до 10 лет в процентном соотношении 33% составляет у рабочих и 32 % составляет у специалистов, что касается стажа до 5 лет, то в числе руководителей таковых сотрудников нет, большую часть этой категории составляют рабочие 13%, а специалисты 11%. Стоит отметить, что трудовой коллектив клиники «ЗДРАВА» относительно стабильный, многие трудятся с момента открытия данной клиники.

Что касается уровня образования, то можно отметить следующее, среди руководителей наибольшее количество (71 %) имеют высшее образование, среди специалистов также у большинства наблюдается наличие высшего образования (74 %), что касается категории рабочих, то 29 % имеют незаконченное высшее образование и только у 24% наблюдается наличие высшего образования.

Проанализировав кадровые процессы в клинике современной хирургии «ЗДРАВА» можно отметить, что коэффициент оборота по приёму персонала за три года увеличился на 0,1 (43,48%), коэффициент оборота по выбытию – на 0,01 (3,12%), а коэффициент постоянства кадрового состава организации на 0,01(1,47%). Если рассматривать текучесть кадров, то данный показатель снизился на 0,01 (3,13%), как и коэффициент абсентеизма, величина которого сократилась на 0,01(4.55%).

На основе проведенного исследования были выявлены следующие недостатки в процессе отбора и приема персонала:

4. Неквалифицированный менеджер по подбору персонала;
5. Высокие затраты на процесс поиска и отбора кандидатов;
6. Использование устаревших методов при отборе персонала клиники.

На основании выявленных недостатков мы предлагаем следующие мероприятия:

1. Направить менеджера по подбору персонала на курсы повышения квалификации, по программе «Современные технологии отбора и приема персонала».
2. Обновление базы резервистов.
3. Взаимодействие с ФГБОУ ВО Кубанский медицинский университет Министерства здравоохранения РФ, Краснодарский краевой базовый медицинский колледж.
4. Приобретение и установка программы для профессионального и личностного тестирования претендентов.

Затраты на мероприятия составили 50 000 руб.

Благодаря предложенным нами мероприятиям эффект от отбора персонала составил 0,52 против 0,36, т.е. увеличился на 0,16; эффект от приема персонала составил 0,42 против 0,33, и увеличился на 0,09. Эффективность мероприятий составила 617 000 руб. Срок окупаемости около 1 месяца. Что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология [Текст]: Учебное пособие - М.: Финансы и статистика, 2012. — 960 с.
2. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст]. Под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 2013. – 410 с.
3. Ахтямова, А.А. Найм и подбор персонала как важный элемент кадровой политики [Текст] / А.А. Ахтямова // Теория и практика современной науки. –2016. –№6-11 (12). –С. 65-70.
4. Базаров, Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова Е.А. и др. Управление персоналом [Текст] : Учеб. 2-е изд. – М: ЮНИТИ, 2011. – 554 с.
5. Беляев, М.К. «Управление персоналом на предприятии» [Текст] - Учебное пособие - Волгоград, 2013. - 356 с.
6. Воронина Л.И. Аудиторская деятельность. Основы организации [Текст] / Л.И. Воронина. - М.: ЭКСМО, 2007. - 282 с.
7. Голубихина Е. Как оптимизировать процедуры найма персонала [Текст] // Кадровик. - 2014. - №3. - С. 200 - 203.
8. Генкин, Б.М. «Основы управления персоналом» [Текст] - М, 2011. - с. 329.
9. Голубева, М. Подбор персонала в режиме нон-стоп / М. Голубева, В. Степанова Голубева М. Подбор персонала в режиме нон-стоп / М. Голубева, В. Степанова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 7 (июль). – С. 24–27.
10. // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 7 (июль). – С. 24–27.
11. Гражданский Кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2013, с изм. и доп., вступающими в силу с 01.03.2013).

12. Гурова, Л.С. «Психологические аспекты отбора персонала» [Текст]. // Деловой журнал - №6. - 2012-с. 12-16
13. Евстифеева, Е.А. Совершенствование системы найма персонала в организации [Текст] / Е.А. Евстифеева. // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2014. №3. С. 74-77.
14. Желтышева, И.В. Совершенствование системы подбора и отбора персонала [Текст] / И.В. Желтышева, И.В. Федченко // Международный научно-исследовательский журнал. –2015. –№9-1 (40). –С.39-41.
15. Журнал «Все для кадровика», 2010-2013 гг.
16. Журнал «Для кадровика: Нормативные акты», 2012-2013 гг.
17. Журнал «КАДРОВИК.РУ», 2009-2013 гг. Режим доступа <http://www.kadrovik.ru/>
18. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс]: [Издательская группа «Дело и сервис»]. – [М.], сор. 2000–2007. Режим доступа: <http://dis.ru/kp/>
19. Журнал «Справочник кадровика», 2009-2013 гг.
20. Журнал «Справочник по управлению персоналом», 2009-2013 гг.
21. Журнал «Справочник по управлению персоналом», 2010-2013 гг.
22. Журнал «Управление персоналом», 2009-2013 гг
23. Журнал «Человек и Труд», 2009-2013 гг.
24. Закон Российской Федерации «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» № 3612-1 от 9 октября 1992 года (ред. от 08.05.2010 N 83-ФЗ)
25. Зайцева, Т. Н., Найм персонала в условиях кризиса [Текст] / Т.Н. Зайцева, К.М. Персецкая, М.Д. Лаптева, Е.Е. Ходакова // Молодой ученый. –2015. –№23. –С. 146-150.
26. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час [Текст]: учеб. пособие.М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 160 с.

27. Иванова, С.В. «Искусство подбора персонала: как оценить человека за час» [Текст] : учеб. пособие - М, 2013. – 326 с.
28. Исаев В.В. Общая теория систем [Текст] : Учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2004.
29. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения [Текст] : Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2005.
30. Карпов, А.В. «Психология менеджмента» [Текст] : учеб. пособие - М, 2010. - 584 с.
31. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: [Текст] : Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 234 с.
32. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2010–2014. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>
33. Кибанов, А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2011. – 334с.
34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова ,- 4-е изд., доп. и перераб. - М.: инфра-м, 2010. – 695 с.
35. Кибанов, А.Я. «Основы управления персоналом» [Текст] : учеб. пособие-М.:ИНФРА-М,2005. —с.304.
36. Козлова Л.А., Справочник по управлению персоналом / Л.А Козлова, Л.Э Самуйлова, Ю.А. Логинова, Д.Н. Роцин, С.В. Тарасова [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://t-t-2005.narod.ru/metod03.htm>
37. Корнелиус, Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2014. — 520 с.
38. Кочеткова, А.И. «Психологические основы современного управления персоналом» [Текст] : учеб. пособие - М, 2012. - 384 с.

39. Кулищ, Т.Е. Найм персонала в организацию и особенности его внутренних и внешних источников [Текст] / Т.Е. Кулищ, А.В. Кириллов // Новое поколение. –2015. –№8. –С. 104-108.
40. Купер, Д., Робертсон, Т., Тинлайн, Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. Пер. с англ. [Текст] : учеб. пособие — М.: ООО «Вершина», 2014. — 336 с.
41. Ларсон У. Как проводить собеседование при приеме на работу. 10-минутный тренинг для менеджера. Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. — 208 стр. — (Серия: 10-минутный тренинг)
42. Литвинцева, Н.А. «Психологические аспекты подбора персонала» [Текст] : учеб. пособие - М, 2012. - 400 с.
43. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: [Текст] : учеб. пособие, - М.: 2014. – 312 с.
44. Морозова, И.Н. «Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала» [Текст] : учеб. пособие - М, 2013. - 192
45. Мэйтланд, Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе, [Текст] : учеб. пособие - М.: 2013. – 238 с.
46. Мясоедова Т., Рубан В., Чибисов А. Процедура найма на управленческие должности: пути совершенствования [Текст]: // Кадровик. - 2013. - N 3. - С. 166 - 173.
47. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст]: / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев / под ред. проф. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2011. - 286 с.
48. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – [М], сор. 2015. – Режим доступа: <http://trainings.ru/>
49. Папанова, Н.Е. С чего начать менеджеру по персоналу внедрение изменений// [Текст]: Сборник тезисов 8-ой Всероссийской конференции. – СПб, «ИМАТОН-М». 2011.- 432 с.

50. Петраков, М. А. Современные тенденции найма персонала/ М.А. Петраков, А.К. Большакова // Молодой ученый. –2014. –№20. –С. 371-375.
51. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - №5. С. 46 - 52.
52. Розанова, В. А. Психология управления, М., Бизнес-школа «Интел-Синтез» [Текст] : учеб. пособие М.: 2013. – 400с.
53. Пресняков, М.В. Прием на работу: какие условия работодателя правомерны [Текст] / М.В. Пресняков // Трудовые споры. –2011. –№10. –С. 38-45.
54. Рошин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: учебное пособие / С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова. - М.: Инфра-М, 2011. - 428 с.
55. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. - №11. - С. 54 - 64.
56. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2010. - 336 с.
57. Трифонов, Д.В. Найм персонала как элемент кадровой политики организации [Текст] / Д.В. Трифонов, О.А. Чертыковцева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. –2016. –№4. –С.36-41.
58. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.04.2013)
59. Удальцова, М. В. Аверченко Л.К. Социология и психология управления: [Текст] : учеб. пособие - Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2011. – 315с.
60. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. Williams [Текст] : учеб. пособие, 2013. - 304 с.

61. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ под ред. Марра, - М.: 2012.
62. Управление персоналом. Технология отбора, подбора и найма персонала. Формирование кадрового резерва и профориентация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.30n.ru/5/6.html>
63. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент [Текст]: Учебник, СПб.: Питер, 2008. - 308 с.
64. Чайка, Л.П. Прием и увольнение руководителя организации [Текст] / Л.П. Чайка // Бухгалтерский учет. –2016. –№ 11. –С. 100-105.
65. Шекшня, С.В., Управление персоналом современной организации, [Текст] : учеб. пособие - М.: 2014. – 304 с.
66. HR – Портал. Подбор персонала: методы оценки эффективности. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/podbor-personala-metody-ocenki-effektivnosti>
67. HR – Портал. Словарь по управлению персоналом. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/delovaya-ocenka-personala>
68. HR – Портал. Подбираем руководителей. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/podbiraem-rukovoditeley>
69. NM - Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2007- 2014. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/>
70. Экономика труда: учебник [Текст] / под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. - СПб: Питер, 2011. - 288 с.
71. Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2015. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>
72. Ярмоленко Д. Наем на работу - процедура поиска взаимовыгодных компромиссов [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - №19. - С. 28 - 31.

ПРИЛОЖЕНИЕ