

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА
И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 92071256
Погореловой Юлии Сергеевны

Научный руководитель
к.психол.н., доцент
Шитова Н.В.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие и сущность отбора персонала в организацию.....	8
1.2 Критерии и основные этапы отбора и расстановки персонала в организации.....	17
1.3 Методические приемы решения проблем отбора персонала.....	30
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИП КОЧАНОВА И.П.....	38
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации ИП Кочанова И.П.....	38
2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом организации ИП Кочанова И.П.....	48
2.3 Оценка системы отбора и расстановки персонала организации ИП Кочанова И.П.....	57
ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ИП КОЧАНОВА И.П..	62
3.1 Проект совершенствования системы отбора и расстановки кадров в организации ИП Кочанова И.П.....	62
3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Эффективность управления в решающей степени зависит от качественного отбора и расстановки кадров руководителей и специалистов. В современных социально-экономических условиях важное значение имеют не только высокие деловые качества, но и широта экономического мышления, предприимчивость, умение видеть перспективу развития организации, обладать необходимыми личными качествами.

Отбор кадров – это процесс их поиска и изучения с целью установления пригодности работников для выполнения обязанностей по определенной должности. Отбор кадров – это выявление возможностей претендентов для определения их на соответствие условиям и особенностям работы. Расстановка кадров предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с требуемым уровнем и профилем подготовки, опытом работы, деловыми и личными качествами.

Таким образом, отбор и расстановка кадров решают две задачи: назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение для каждого из них наиболее соответствующей его данным сферы трудовой деятельности.

В условиях изменений экономической ситуации в стране, вследствие санкций со стороны США и ЕС, характерной тенденцией становится формирование сегментированного рынка высококвалифицированными специалистами, на котором активно работают не только российские, но и зарубежные компании, что выступает показателем развития экономической ситуации в стране.

В последние годы, в связи с усложнением как внешней, так и внутренней среды деятельности предприятия, все больше внимания в сфере управления персоналом уделяется процессу поиска и отбора персонала, как средству увеличения эффективности работы предприятия. Это связано с открытием новых перспектив в управлении персоналом и изменениями,

которые произошли в отношении требований выдвигаемых к кандидату, как к специалисту производственной структуры.

Значение использования характеристик вакантного места и качеств, которыми должен обладать претендент на занимаемую должность в процессе отбора и расстановки персонала возрастает, как для разработки и принятия управленческих решений в сфере управления персоналом, так и для оценки эффективности управленческой деятельности в организации.

Отбором персонала занимаются все руководители от бригадира до директора, процесс отбор сопровождается расстановкой персонала в соответствии с деловыми качествами. От качества отбора и расстановки персонала, как в производственной системе, так и в системе управления в значительной степени зависит и успешность работы всей организации.

На сегодняшний день необходимость в качественном отборе и расстановке персонала совершенно очевидна. Ошибки при подборе и расстановке кадров дорого обходятся предприятию. Правильная расстановка кадров гарантирует соответствие уровня сложности выполняемых работ квалификации работника. Поэтому особое внимание необходимо уделять научно-методическим принципам и организационным мероприятиям, позволяющих решать кадровые проблемы.

Формулировка требований к подбору персонала была актуальна еще в период формирования рабовладельческих государств. Но только в конце XIX – начале XX веков немецкий психолог Г. Мюнстенберг и американский ученый Ф. Парсонс решили научно обосновать проблему отбора кадров. Своей целью они ставили практическое применение психологии к задачам культуры. Кардинальные изменения в системе подбора кадров внес Ф. Тейлор, особое внимание он уделял созданию специальной системы подбора персонала, а также оценке деятельности руководителя соответственно занимаемой деятельности. В России разработкой требований к различным профессиям и способов измерения требуемых характеристик занимались И.И. Рихтер, В.А. Рождественский. В советский период –

И.В. Бирюзова, С.Б. Лившиц, Н.С. Назаров, В.Ф. Суров. Среди современных российских ученых выделяются В.Р. Веснин, Б.М. Генкина, Г.Б. Казначевская, О.В. Матросова, А.Н. Силин, И.Н. Чуев. Сегодня многие компании используют методы, разработанные западными учеными, корректируя их под условия российской действительности.

Таким образом, несмотря на долгую историю формирования системы подбора и расстановки кадров, в связи с постоянными экономическими и социальными изменениями общества, тема не теряет своей актуальности.

Степень разработанности темы. Проблеме отбора и расстановки персонала посвящены исследования многих отечественных и зарубежных ученых и практиков. В качестве основных литературных источников в работе использовались учебные, научные издания таких авторов, как В.А. Абчук, И.Б. Дуракова, А.П. Егоршин, Т.В. Зайцева, С.В. Иванова, Т.С. Кабаченко, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, А.А. Крылова, О.Н. Максимова, Е.В. Маслов, Т.И. Саксакулм, Е.В. Таранова, Ю.А. Цыпкин и др.

Объект исследования – организация ИП Кочанова И.П.

Предметом исследования выступает система отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П.

Целью исследования является разработка проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

задачи:

1. Провести теоретический анализ научной и специальной литературы по проблеме отбора и расстановки кадров, определить их место в системе управления персоналом.

2. Провести структурно-функциональный анализ деятельности организации и системы управления персоналом.

3. Исследовать основные кадровые процессы и систему отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П.

4. Разработать и экономически обосновать проект совершенствования системы отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П.

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области управления

персоналом на предприятии. В отечественной психологии ученые нередко обращаются к проблеме профессионально-психологического отбора кадров. Организационно-практические, концептуальные и этические правила работы с персоналом были освещены в трудах Г.С. Никифорова, А.И. Юрьева. Особое внимание психологической диагностике персонала и изучению профессиональной деятельности уделяли такие ученые, как Е.М. Борисова, Л.В. Винокуров, К.М. Гуревич, М.А. Дмитриева, Т.П. Зинченко, С.В. Иванова, Е.А. Климов, Б.В. Кулагин, Г.П. Логинова, С.А. Маничев, М.О. Мдивани, О.Н. Родина, С.И. Симоненко, А.А. Фрумкин.

Практическая значимость исследования заключается в том, что представленные в работе результаты исследования могут быть использованы в организациях подобного типа с целью повышения эффективности системы отбора и расстановки персонала.

Информационная база исследования представлена учредительными и кадровыми документами, данными финансовой отчетности организации, локальными нормативными актами ИП Кочанова И.П., результатами собственных расчетов и проведенных исследований в организации, а также нормативными и законодательными актами Правительства РФ.

Методы исследования:

1. Организационные методы – сравнительный, комплексный;
2. Эмпирические методы – архивный метод, психологическое тестирование, SWOT-анализ, изучение нормативно-правовой базы, проектирование;
3. Методы обработки данных – экономико-статистический анализ, качественный и количественный анализ;
4. Метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура исследования представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованной литературы и приложениями. Проект содержит 4 рисунка, 8 таблиц. Список использованной литературы включает 61 наименование. Основной объем выпускной квалификационной работы составляет 87 страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОТБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность отбора персонала в организацию

Отбор и расстановка персонала являются одной из важнейших функций управленческого цикла, исполняемых управленческим составом предприятия. Отбором персонала занимается весь руководящий состав организации, начиная от работников отдела по отбору персонала заканчивая директором организации.

Отбор персонала – процесс изучения профессиональных и психологических качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения им определенных должностных обязанностей, а также выбор из общего числа претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей, характеру деятельности, интересам организации и самого работника [42, с.155].

Расстановка персонала – это рациональное распределение персонала по участкам, рабочим местам и структурным подразделениям, на основе комплексной оценки профессионального и карьерного роста, а так же системы оплаты труда и условий работы в организации [35, с. 112].

По мнению Е.К. Зайцева «отбор персонала – это поиск различных кандидатов на определенную должность, а также изучение их личностных и профессиональных качеств с целью установления пригодности работников для выполнения отведенных им обязанностей» [24, с. 81].

Т.А. Комисарова рассматривает «отбор персонала – это ряд действий, которые предпринимает организация для привлечения кандидатов, которые обладают качествами, необходимыми для достижения поставленных ей целей». В целом процесс приема на работу можно охарактеризовать как сравнение требований, предъявляемых организацией, и квалификацией претендента. В случае, когда требования, предъявляемые организацией, и квалификация претендента хотя бы частично соответствуют друг другу,

происходит процесс их сопоставления. Стоит так же отметить, что процесс приема на работу как правило, требует снижения притязаний в требованиях как с одной стороны, так и с другой [47, с. 142].

Одними из первых, кто решил научно обосновать проблему отбора персонала, были немецкий психолог Г. Мюнстерберг и американский ученый Ф. Парсонс [24, с. 37].

Серьезные изменения в системе отбора персонала стали происходить только в 20-х годах XX в. Свое распространение в эти года получило учение, о научной организации труда разработанное Фредериком Уинслоу Тейлором. В системе отбора персонала Ф.У. Тейлор большое внимание уделил созданию специальной системы поиска и отбора персонала, а также оценил деятельность руководителя в соответствии с занимаемой им должности. Основываясь на специфику человеческого фактора, он начал искать пути индивидуального развития каждого работника, прибегая к снижению уровня утомляемости, стимулирование труда и применяя различные дисциплинарные санкции. Ф.У. Тейлор был одним из первых, кто выдвинул тезис о необходимости отбора персонала с научной точки зрения. В своих трудах он описал этот так - «отбор людей не требует поиска экстраординарных индивидов, но он предполагает выбор среди самых обыкновенных людей тех немногих, которые подходят специально к данному типу работы». А Генри Форд, начал искать пути решения проблемы текучести кадров, по средствам создания отдела, который получил название «психологический отдел». Однако опираясь на данные американских ученых Г. Кунца и С.О'Доннела, можно сделать вывод, что первое агентство по отбору персонала, которое тогда получило название «бюро найма» которое впоследствии получило широкое распространение, было создано еще в период 1900 годов [56, с. 209].

Впоследствии систему Ф.У. Тейлора активно использовали все страны с наиболее развитой экономикой (Франция, Германия, США и др.), но также активно начали разрабатывать свои системы отбора кадров.

В настоящее время наметился переход отбора на основе задач к отбору, сосредоточенному на человеке. Э. Лоулер и Л. Портер рассматривали процесс выбора персонала, как необходимость сосредоточиться на выявлении сотрудников, которых можно научить реализовывать различные способы карьерного роста, доступные на предприятии. В то время как, традиционный подход, был основан на рабочих задачах, и предприятие в свою очередь просто заботилось о полном заполнении, имеющемся в нем свободных рабочих мест, а способностям сотрудников должное внимание не уделялось [54, с. 208].

В отечественной психологии ученые нередко обращаются к проблеме профессионально-психологического отбора, так например, организационно-практические, концептуальные и этические правила работы с персоналом были освещены в трудах С.А. Маничев, М.О. Мдивани, О.Н. Родина. Особое внимание психодиагностике персонала и изучению профессиональной деятельности уделяли такие ученые, как Е.М. Борисова, Л.В. Винокуров, А.А. Фрумкин. А четкое определение понятия вакансии сформулировала И.Д. Дуракова, как штатной единицы, которая в настоящий момент времени не замещаемая другим работником на временной или постоянной основе [18, с.125].

Таким образом, можно сделать вывод, что даже при самом тщательном и квалифицированном отборе никто не может быть застрахован от ошибок. Изначально следует исходить из того, что претендент на вакантную должность не имеет возможности на все 100% соответствовать предлагаемой ему трудовой и как следствие выбор падает на того, кто соответствует предъявленным требованиям больше других претендентов.

Зачастую отбор персонала отождествляют с процессом отбора персонала, что неверно даже с точки зрения русского языка. Отбор персонала - это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и появлялись выражения: «отбор сотрудников для продвижения по службе», «отбор претендентов на вакантную должность», и т.п. При процессе отбора сопоставляются деловые и другие качества сотрудника с требованиями рабочего места [30, с. 334].

Под отбором и расстановкой персонала принято подразумевать рациональное распределение сотрудников предприятия по участкам, структурным подразделениям, рабочим местам в соответствии с их психофизиологическими способностями, деловыми качествами отвечающими системе кооперации и разделения труда, принятых в организации. В результате чего преследуются две цели: создание благоприятных условий для профессионального роста любого сотрудника и создание, активно функционирующих в условиях структурного подразделения трудовых коллективов. Отбор и расстановка персонала базируется на принципах перспективности, соответствия, сменяемости [31, с.234].

Персонал является наиболее важной составляющей производственной системы, от его квалификации зависит дальнейшее развитие любого предприятия. Всем известно, что при повышении потерь от неправильно подобранного персонала, снижается и прибыль всего предприятия в целом, и это становится отрицательным показателем экономического роста предприятия. Но и, как правило, с увеличением численности персонала, эффективность организационной системы не растет пропорционально этому увеличению. Та же ситуация происходит и с увеличением доходности предприятия. Увеличение количества продукции не всегда означает увеличение прибыли на единицу персонала. От увеличения количества персонала перегруженность прямого руководителя тоже увеличивается, вместе с этим и качество системы управления всеми процессами [61, с.115].

Профессиональный отбор персонала является частью отбора персонала на предприятии. Отбор персонала, по сравнению с отбором, более детальная процедура идентификации характеристик человека и требований, которые выдвинуты к нему при занятии определенной должности. Критерии профессионального отбора определены той предметной областью, которая составляет содержание функционала должности. Именно в процессе профессионального отбора, человека подбирают на должность по

определенным критериям, его профессиональной подготовленности и опыта, а так же с учетом профиля его образования и уровня подготовленности. Процесс принятия окончательного решения в процедуре отбора и зависит, от квалификации работников отдела персонала, от размеров предприятия и специфики вакансии [17, с.35].

Одними из самых распространенных вариантами принятия решений о приеме персонала в организацию являются:

□ отдел по отбору персонала осуществляет предварительный отбор, потом происходит непосредственный отбор персонала в виде собеседования с претендентами, которое проводит будущий непосредственный руководитель кандидата (на малых предприятиях — им выступает руководитель организации), и он же принимает окончательное решение;

□ отдел по отбору персонала проводит все этапы отбора, затем идет отбор кандидатов в результате чего, подготавливается информация по нескольким кандидатам, как правило, это 3—5 претендента на вакантное место, окончательное решение о приеме кандидата на место отводится руководителю, который принимает его без проведения итогового интервью;

□ отдел отбора персонала осуществляет предварительный отбор; претенденты на вакантное место проходят собеседование при участии специально созданной комиссией, окончательное решение по результатам проведенного собеседования принимается на основании мнений всех членов комиссии [21, с. 136].

Большинство организаций, находясь на пути своего развития, испытывают необходимость в отборе персонала. В одних организациях это единицы, а в других – десятки и даже сотни новых сотрудников. Исходя из необходимой численности персонала, все организации подходят к решению проблемы отбора индивидуально. Часто в процессе отбора персонала, чувствует руководитель организации, и принимает непосредственное решение о приеме или неприеме на работу нового сотрудника. Тем самым руководитель берет на себя ответственность за качество выполнения отбора персонала. Фактически руководитель стал исполнителем функций отдела по

отбору персонала, вместо того чтобы наблюдать за результатами выполнения своих прямых обязанностей сотрудником и оценивать качество его работы. Сотрудники, которые способны эффективно самостоятельно работать и приносить доход организации достаточно немного, а их потеря из-за отсутствия технологии эффективного управления персоналом всегда отражается и на деятельности организации в целом [28, с.116].

В основе правильного отбора персонала лежит наличие объективной информации о рабочем месте и будущем сотруднике для того, чтобы обоснованно провести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка персонала может осуществляться на базе изучения различных аспектов личности, объективных данных о кандидате, профессиональных знаний и умений, нравственных и деловых качеств, жизненного опыта, служебной карьеры, здоровья и работоспособности, и других аспектов. Для каждой из этих категории должен быть одинаковый набор определенных элементов, чтобы построить модель рабочих мест сотрудников и служащих, иначе комплексные оценки будут несопоставимыми друг с другом. В частности, как для специалистов, так и для руководителей состав этих элементов должен быть одинаковым [29, с. 112].

В.Н. Дружинин, опираясь на теорию «порога интеллекта» У. Шнейдера и Д. Перкинса, выделил для каждой профессии минимально допустимый уровень способностей, ниже которого оптимальное выполнение профессиональных действий невозможно, и как следствие его успешность в данной профессии [33, с. 18].

Основной задачей отбора и расстановки персонала является решение проблемы рационального размещения персонала в соответствии с выполняемой работой. При решении данной задачи необходимо учесть пригодность персонала к исполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, принять во внимание личностные качества, а с другой - сформулировать требования, предъявляемые определенной работе [31, с. 126].

Отбор и расстановка персонала является важным разделом в системе работы с персоналом, и может происходить на основе нескольких методов отбора:

1. Исходя из определенных особенностей подразделений, находящихся на предприятии сотрудников подбирают с учетом того, какие задачи стоящие перед ними они могут решать. В основном данный отбор производится на базе качественных методов, так как он производится специалистом по отбору персонала или непосредственно руководителем, которые опираются на его личные оценки о размере выполняемой работы в определенной профессии, в условиях неполной информации о профессиональной компетентности и деловых качествах кандидата. Недостатком данного метода является ограничение всестороннего развития личности способного работника, который должен адаптироваться под определенную должность или рабочее место [6, с. 205].

2. Отбор персонала осуществляется исходя из производственного опыта, профессиональной подготовки и качеств работника. Перечень функциональных обязанностей и трудоемкость работы для определенного работника, определяются на базе опыта руководителя и документов, существующих в конкретной организации. Недостатком данного метода является то, что заполнение вакантных рабочих мест происходит по мере поступления новых сотрудников на предприятия, но не всегда сотрудники, которые поступили на работу раньше, будут эффективнее тех, кто пришел позже. Существует возможность появления специалиста высококвалифицированного, после того как вакантное место было занято другим работником, у которого более низкая квалификация творческие способности или производственный опыт [32, с. 18].

3. По средствам совмещения первого и второго метода, когда для служащих и высококвалифицированных рабочих подбираются рабочие места в соответствие с изменением уже существующего распределения функций, а для остальных имеющихся должностей отбор персонала ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Данный метод является наиболее

гибким, так как позволяет учесть квалификацию персонала, определенные особенности работы организации и создать условия для всестороннего развития персонала [26, с. 169].

Таким образом, во всех вышеперечисленных методах основой правильного отбора выступает наличие объективной информации о рабочем месте и кандидатом претендующем на данное место, для того чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка кандидатов может быть произведена на основе исследования профессиональных знаний и умений, нравственных и деловых качеств, объективных данных о персонале, служебной карьеры, жизненного опыта, здоровья и работоспособности, и других аспектов. Следует так же отметить, что при составлении определенного набора элементов необходимого для построения моделей рабочих мест специалистов и высококвалифицированного персонала должен быть идентичным.

Неотъемлемой частью правильного отбора персонала является расстановка персонала, которая обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, основываясь на результатах всесторонней оценки кандидата, планирование его служебной карьеры, а так же условий и оплаты труда персонала. Научно аргументированная расстановка персонала предусматривает:

1. Планирование деловой карьеры. Осуществляется исходя из результатов оценки индивидуального вклада и потенциала персонала, а так же производственного стажа, возраста работников, его квалификации и наличия вакантных рабочих мест.

2. Условия и оплата труда. Осуществляются в определенном размере гарантированной оплаты и премиальные, так же сюда относятся социальные блага и гарантии, и оснащение рабочего места.

3. Движение кадров. Перемещение персонала по служебной лестнице с целью повышения или понижения, производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их личностным интересам.

4. Увольнение персонала. Сотрудник изменяет место работы в связи с

несоответствием рабочему месту или неудовлетворенностью трудом [30, с.125].

В расстановке персонала исходными данными являются: трудовой договор сотрудника, Трудовой Кодекс РФ, штатное расписание, личные дела сотрудников, должностные инструкции, положение о расстановке кадров, положение об оплате труда, модели служебной карьеры, философия предприятия, материалы аттестационной комиссии [21, с.224].

Таким образом, можно сделать вывод, что под отбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение персонала по рабочим местам, в результате которого может возникнуть несоответствие между предъявляемыми требованиями к выполняемой работе и личностными качествами человека недостаточная загруженность или чрезмерная загруженность персонала, что является недопустимым. К процессу отбора и расстановки персонала необходимо подходить с использованием объективных данных о рабочем месте и кандидате претендующего на место.

1.2 Критерии и основные этапы отбора и расстановки персонала организации

Процесс отбор персонала является одним из самых важных разделов формирования трудовых ресурсов. Как и любой другой процесс, проистекающий в организации, он включает в себя эффективное управление и системный подход [18, с.112].

Основной целью в процессе отбора персонала считается своевременная укомплектование организации качественно функционирующим персоналом в необходимой численности для достижения тактических и стратегических и целей предприятия [36, с.47].

В процесс отбора и расстановки персонала входят три основных принципа: перспективности, соответствия, сменяемости.

Принцип соответствия означает соотношение деловых и нравственных качеств кандидатов к требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности базируется на учете таких условий как:

- введение возрастного ценза для различных категорий должностей;
- установление продолжительности времени работы в рамках одной должности, находящейся на одном и том же участке работы;
- возможность изменения специальности или профессии, создание и проведение регулярного повышения квалификации;
- состояние здоровья [30, с. 334].

Принцип сменяемости основывается на том, что наилучшему применению персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые передвижения, в понятие которых входят процессы смены места персонала в системе разделения труда, а также смены места работы в рамках одного предприятия, так как застой кадров, вызванный продолжительным пребыванием в одной и той же должности, так же имеет отрицательные последствия для деятельности организации в целом [31, с.149].

Одним из важных условий формирования трудового коллектива выступает соблюдение соотношения молодых и кадровых специалистов. В случаях формирования коллектива из персонала одной возрастной группы, может способствовать проявлению тенденции замыкания его в интересах собственного возраста. Если коллектив, состоит из различных возрастных групп, это способствует увеличению различных видов увлечений и такой коллектив становится наиболее жизнеспособным. Молодые возрастные группы поддаются воздействию старших, что помогает им в овладении профессиональными навыками [30, с.148].

В большинстве случаев отбор персонала производится на основе имеющегося у кандидата образования. Но, данный метод не всегда позволяет достичь предполагаемого результата. Характер, уровень и качество полученного образования должны также учитываться, как и другие требования, которые предъявляют к определенной работе и должности.

В условиях современной рыночной экономики характеристики, выдвигаемые к кандидатам работодателем в процессе отбора персонала, постоянно пополняются новыми критериями. Данное обстоятельство объясняется тем, что процессы отбора персонала изменяются вместе с изменениями в бизнес-процессах, а так же личными пожеланиями руководства к претенденту на вакантное место. Некоторые руководители в процессе отбора доходят до астрологической совместимости подчиненных, другим руководителям важно, чтобы сотрудники разделяли их увлечения, например, болели за одну футбольную команду или занимались экстремальными видами спорта. Следует отметить, что данные критерии отбора присущи больше западным странам, в России их можно встретить, не так часто [25, с.214].

Эффективность отбора персонала зависит от четкости сформулированных критериев, предъявляемых к кандидату необходимых для соответствующего вида деятельности. Сформулированные критерии должны всесторонне охарактеризовать будущего сотрудника: опыт работы, образование, личные качества и состояние здоровья. Уровень необходимых требований по каждому критерию разрабатывается из характеристик персонала, занимавших ранее вакантное место или который работает на предприятии и полностью справляется со своими обязанностями на аналогичном месте.

Процесс отбора персонала на предприятии может быть осложнен слишком большим списком требований предъявленных к кандидату, или, наоборот, при отсутствии таких требований [19, с. 26].

В процессе отбора персонала выделяют несколько основных критериев, предъявляемых к будущему специалисту, опираясь на созданную характеристику рабочего места:

1. Образование. Следует изучить тип и продолжительность образования продолжительность и его соответствие вакантной должности; необходимый уровень профессиональной подготовки и другие необходимые знания, умения и навыки.

2. Опыт работы. Вид предыдущего места работы и продолжительность трудового стажа на данной должности.

3. Физические данные. Соответствие характеристик (роста, телосложения, уровня здоровья, возрастных ограничений) напряженности, типу и сложности выполняемых работ.

4. Персональные характеристики. Социальный статус, тип личности, способности, уровень интеллектуальных способностей, определенные черты характера необходимые для данной должности.

5. Обоснованность и достоверность критериев отбора. Достоверность критериев отбора пересола определяется его неподверженность систематическим ошибкам при изменениях различных условий. Обоснованность данных критериев определяет степень точности полученных результатов тестируемого кандидата [49, с.122].

Таким образом, для того чтобы выбор кандидата был правильным, прежде всего следует учитывать обоснованность принятых критериев. В условиях неверно подобранных критериев, процесс отбора кандидата, тоже может быть неверным. Поэтому критерии, предъявляемые к кандидатам должны носить четкий, лаконичный характер, точно отражать характеристику кандидата и быть обоснованными, для данного трудового места.

Процесс отбора персонала состоит из нескольких этапов, которые необходимо пройти претендентам на вакантное место. На каждом этапе отсеивается часть претендентов, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Процесс принятия решения по отбору персонала включает в себя следующие этапы:

1. Предварительное собеседование;
2. Ознакомление с резюме претендента и данными заполнения анкеты;
3. Собеседование;
4. Тестирование;
5. Проверка отзывов и рекомендаций;
6. Медицинский осмотр;
7. Принятие решения.

Предприятия не всегда реализуют все этапы отбора персонала, поскольку это требует больших финансовых и временных затрат. Некоторые этапы отбора персонала почти или полностью совпадают по срокам

проведения. Чем важнее вакантная должность, тем вероятнее использование всех этапов отбора персонала. На большинстве предприятий и применяют только предварительную беседу, собеседование, рассмотрение резюме или заполнение анкеты. Тестирование применяется относительно небольшим числом предприятий. Проверку на подготовленность, уровень квалификации, и результаты медицинского осмотра могут применяться в одном случае и не применяться на другом.

Первый этап: предварительное собеседование. Работа на этом этапе может быть организована различными способами. Для некоторых видов деятельности необходимо, чтобы претенденты приходили в отдел по работе с персоналом или на рабочие место. В данных случаях специалист по работе с персоналом или линейный менеджер проводят с претендентом предварительную беседу. При этом на многих предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на определение его личных качеств, оценку внешнего вида и выявление уровня образования претендента [24, с.104].

В результате удачного прохождения предварительной беседы претендент направляется на следующий этап отбора персонала, отсутствие какой-либо необходимой характеристики уменьшает преимущество на то, что его станут серьезно рассматривать как претендента для принятия на вакантное место. В малых организациях предварительная беседа может проводиться вместо собеседования.

Второй этап: ознакомление с резюме претендента и данными заполнения анкеты. На начальной стадии процесса отбора персонала существует еще один шаг, который или предшествует, или идет следом за предварительной беседой – заполнение предполагаемым претендентом резюме или анкетных данных [33, с.17].

В случаях, когда предприятию необходимо быстро набрать большое количество персонала (включая руководящий состав), без анкет обойтись нельзя. Причем, чаще всего требуется достаточно подробно расписанный анкетный опросник. На многих предприятиях помимо сведений об опыте

работы, образовании и семейном положении выясняют отношение претендента к разъездному виду деятельности, его готовность работать сверхурочно и т. д.

В работе с претендентами рабочих специальностей анкетирование также хороший вариант: как правило, люди со средним специальным образованием отвечают на вопросы проще и быстрее, чем придумывают связные рассказы о своей трудовой деятельности. Но, стоит помнить, что претендента на должность, например, грузчика и уборщицу не стоит заполнять графы на несколько страниц. Достаточно того, чтобы претендент указал самое главное: фамилию, имя, отчество, гражданство, дату рождения, место жительства, семейное положение, образование, наличие детей, навыки или имеющийся разряд, предыдущее место работы [33, с.18].

В анкету могут быть включены данные о складе ума, состоянии здоровья, о ситуациях с которыми претенденту приходилось сталкиваться в жизни, о мнении претендента по какому-либо поводу. Вопросы в анкете могут предусматривать не один ответ, а несколько, такие вопросы называют «закрытые». В бланк анкеты не включаются вопросы, которые могут быть рассмотрены как дискриминационные – о расе, поле, количестве и возрасте детей в семье [42, с.137].

Информацию, располагающуюся в анкете и резюме, сопоставляют с должностными инструкциями для того, чтобы сравнить, качества которыми обладает претендент с требованиями предприятия. Процесс сопоставления осложняется тем, что претенденты на должность нередко пытаются представить себя в идеализированном виде, для этого они некоторую информацию о себе приукрашивают, что осложняет процесс отбора персонала.

Третий этап: собеседование. На некоторых небольших предприятиях собеседование является первым и единственным этапом отбора персонала.

Существует несколько основных видов собеседования:

- 1) строгоформализованное собеседование носит немного ограниченный характер, информация, полученная в ходе беседы, не дает широкого представления о претенденте, ход беседы невозможно приспособить к

особенностям претендента, стесняет его, уменьшает возможности получения информации;

2) малоформализованное собеседование, в котором заблаговременно готовятся только главные вопросы, проводящий собеседование может включать и другие, незапланированные вопросы, гибко изменяя ход всей беседы. Интервьюер обязан, находится в хорошей подготовленности, чтобы иметь возможность фиксировать и видеть реакцию претендентов, выбирать из спектра вопросов конкретно те вопросы, которые в данный момент имеют большее значение;

3) не по схеме – заблаговременно подготавливается только перечень тем, которые необходимо затронуть в беседе. Для опытного интервьюера такая беседа становится большим источником информации [26, с.119].

Собеседование при приеме на работу – это целенаправленная беседа, в которой интервьюер и кандидат обмениваются информацией.

Собеседование при приеме на работу имеет большое значение потому, что претенденты, которые дошли до этого этапа, – это те, кто прошел ряд испытаний. Они прошли предварительную беседу и получили оценки необходимые для продвижения дальше в результате заполнения анкеты и резюме. На данном этапе остаются претенденты, которые обладают необходимым уровнем квалификации. Для того, что бы удостовериться в полученной информации в ходе проведенных этапов отбора персонала, и в том, что данный претендент может адаптироваться на предприятии, необходима дополнительная информация по претенденту.

Планирование интервью играет важную роль для эффективного проведения собеседования при приеме на работу. В начале собеседования, необходимо обратить внимание на то, что окружающая обстановка, должна быть приватной и одновременно располагающей к беседе, при этом собеседование должно происходить с минимальным количеством перерывов. Интервьюеру необходимо обладать приятной внешностью, внушать доверие и быть способным эффективно слушать и общаться, а так же необходимо ознакомиться с квалификационными данными претендента, просмотрев

данные, собранные с помощью иных инструментов отбора персонала. В качестве подготовительного этапа собеседования необходимо создать профиль работы, опираясь на должностные инструкции. После перечисления требований к работе необходимо посмотреть на контрольный перечень:

- Необходимо сопоставить резюме кандидата и результаты анкетирования с требованиями, выдвигаемыми к работе.

- Разработать вопросы, которые имеют отношение к качествам необходимым на данном рабочем месте.

- Приготовить пошаговый план: представить компанию, должность, подразделение и отдел.

- Определить, какие задавать вопросы претенденту о его прежнем поведении на другом рабочем месте [26, с.126].

Предварительное изучение знаний, навыков, способностей кандидата и его готовности принимать решения свидетельствует о его профессиональной подготовленности. Успешное выполнение одной работы не гарантирует достижение такого же успеха на другой, но это указывает на готовность и способность претендента работать. В случае неимения претендентом необходимого опыта работы большое значение приобретают учебные достижения с учетом того, что на успеваемости претендента могли отразиться факультативные занятия или его занятость на работе.

Во время проведения собеседования, необходимо вести наблюдение за личными качествами претендента: за внешностью, манерой держать себя, возможностью говорить, словарным запасом, уверенностью в себе и адаптивностью. Впрочем, как и в случае со всеми критериями отбора, эти свойства следует принимать во внимание, только если они имеют отношение к выполнению работы.

После завершения собеседования интервьюер обязан определить, подходит ли данный претендент для занятия вакантной должности. Если вывод окажется положительным, процесс отбора продолжается, если обнаружилось несоответствие, претендента на следующий этап не приглашают.

Определение способа проведения собеседования определяется уровнем вакантной должности и предложениями рынка труда. Существует несколько видов собеседования: обычное собеседование, групповое собеседование, стрессовое собеседование.

Во время проведения типового собеседования при приеме на работу претендент встречается с интервьюером один на один. Собеседование для претендента может оказаться волнительным событием, поэтому встреча с интервьюером наедине, зачастую выглядит наименее устрашающей. Данная обстановка позволяет наладить эффективный обмен информацией между интервьюером и претендентом [26, с.131].

Во время проведения группового собеседования несколько претендентов входят в контакт при участии одного или нескольких представителей организации. Данный подход, не исключает использования других видов собеседования, но имеет возможность предоставить необходимое понимание межличностной компетенции претендентов, так как они принимают участие в групповом обсуждении. Другим преимуществом этой методики выступает то, что она экономит время занятым администраторам и профессионалам.

При проведении группового собеседования несколько представителей компании интервьюируют одного претендента. Ко времени окончания собеседования претендент узнает многое о компании, о сильной корпоративной культуре, о работе и о самих работниках [53, с. 149].

Большая часть собеседований разрабатывается так, чтобы уменьшить стресс, приходящийся на претендента. Однако существует такой вид как, стрессовое собеседование, когда преднамеренно создается стрессовая ситуация, целью которой является определение реакции претендента, на стрессовую ситуацию на рабочем месте. Интервьюер специально заставляет претендента испытывать неловкость, задавая ему прямые и часто неучтывые вопросы. Целью этого является определить, как претендент переносит стресс. Значение данного фактора может оказаться весомым, если на вакантной

должности необходимо наличие способности справляться с высоким уровнем стресса.

Четвертый этап: тестирование. Один из способов, используемых для отбора персонала, который измеряет какие-либо компетенции претендента, является тестирование. Специалисты по отбору персонала совместно с психологами разрабатывают необходимые тесты для оценки различных способностей, необходимых для продуктивного выполнения задач на предлагаемом месте. Психологи разрабатывают пункты теста, измеряющие данные способности, после чего производится апробация теста и проверка его возможностей в выявлении более или менее пригодных претендентов.

Тестирование необходимо для того, чтобы проверить навыки претендента. Прежде всего, это касается специалистов, работающих в тех или иных компьютерных программах. С помощью тестирования можно выявить степень владения программой, а также необходимость в его последующем обучении [26, с.118].

Существует несколько видов проведения тестирования:

1. Тестирование, направленное на выполнение отдельных работ на предлагаемом рабочем месте.

2. Тестирование с искусственным созданием обстановки, близкой к реальной обстановке на рабочем месте.

3. Письменное тестирование, предназначенное для измерения способностей и общего уровня умственного развития.

4. Тестирование, разработанное для описания рабочих групп [15, с.330].

Крупные предприятия для проведения тестирования при отборе персонала обращаются в центры оценки персонала. Ассессмент-центр (от англ. assessment center) - оценивает компетенции претендентов с помощью наблюдения за их реальным поведением в деловых играх. Целью такого тестирования является оценка сильных и слабых сторон претендентов, по средствам предоставления всем участникам равных возможностей. Данный метод позволяет собрать информацию, провести наблюдения и оценить, как претенденты взаимодействуют с другими людьми [12, с.190].

В центре оценки претенденты должны выполнить ряд упражнений, моделирующих задания, которые они будут выполнять на вакантной

должности. Претендентам могут быть предложены различные тестовые задания, они могут участвовать в управленческих играх, обработке деловых бумаг, репетиционных интервью и других видах моделирования.

Преимущество ассесмент-центра высокая точность оценки претендента, обеспечивается целой системой процедур, что увеличивает надежность и обоснованность предоставляемой информации, и как следствие правильность в отборе персонала.

Пятый этап: проверки отзывов и рекомендаций. При подаче резюме на вакантную должность на одной из ступеней отбора претендента может стать предоставление отзывов предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Данный метод может быть полезен в случае, когда оценка претендента полностью объективна, в ней указан уровень продуктивности и качество работы претендента, а информация достоверна.

Шестой этап: медицинский осмотр. Некоторые предприятия требуют, чтобы наиболее подходящие им претенденты проходили медицинский осмотр. Проведение медицинской проверки или анализа физиологии рабочего процесса используется для отбора работников, выполняющих тяжелую физическую работу. Медицинский осмотр ориентирован на выявление усталости, накапливаемой при выполнении определенной работы путем исследования чисто физиологических показателей частоты пульса и поглощения кислорода.

Седьмой этап – уведомление кандидатов. Результаты процесса отбора персонала необходимо как можно быстрее довести до сведения, как принятого претендента, так и до тех которые не были приняты. Любая задержка может в результате привести к потере основного претендента на вакантную должность, так как основные претенденты зачастую имеют другие возможности трудоустройства. Не принятые на работу претенденты тоже должны быть уведомлены об этом сразу, что требуется как нормами вежливости, так и необходимостью поддержания хорошей взаимосвязи с организационностью [12, с. 137].

В организации отбора и расстановки персонала важно определить необходимое для данной процедуры время, при этом учитывается, что время подбора будет различным для подразделений разного профиля, для работников разного уровня квалификации. Определив стандартное время подбора для каждого вида вакансий и для разных подразделений, и сравнивая с ним каждый раз реальное время подбора, можно определить динамику по этому показателю.

Еще один важный показатель в процессе подбора персонала отражает стоимость закрытия вакансии. Этот показатель поможет провести анализ соотношения «прибыль-затраты», чтобы понять, нуждается ли данный процесс в изменениях. Этот показатель с большой осторожностью нужно использовать, анализируя подбор высококвалифицированных сотрудников.

Сократить издержки на подбор персонала можно за счет закрытия вакансий своими силами, осуществляя стратегию развития собственных сотрудников.

Работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия (рисунок 1.1).

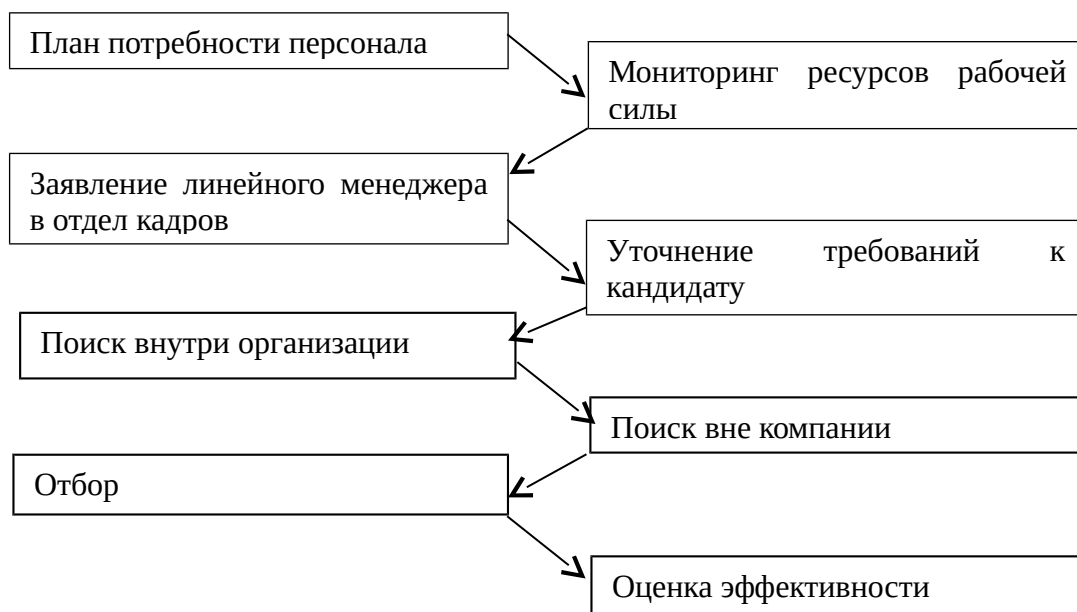


Рис. 1.1 Процесс подбора персонала

Весь процесс подбора и расстановки персонала можно представить в виде цепочки действий: анализ заявки на подбор персонала, интервью с будущим прямым руководителем, выбор методов поиска, поиск, первоначальный отбор документов кандидатов (резюме, анкеты и др.), телефонные переговоры с потенциальными кандидатами, приглашение на собеседование, заполнение анкеты кандидатом, тестирование, заполнение пакета документов кандидата (учетный лист, автобиография, др.), составление и анализ психологического портрета кандидата, заполнение краткого сопроводительного листа, формирование полного пакета документов (резюме, анкета, психологический портрет, учетный лист, сопроводительная записка), проверка рекомендаций и документов, утверждение кандидатуры, сопровождение процесса перехода на работу в компанию, сопровождение прохождения испытательного срока, окончательное закрытие вакансии [38, с.30].

Таким образом, процесс отбора персонала является одним из самых важных разделов формирования трудовых ресурсов. В условиях современной рыночной экономики характеристики, выдвигаемые к кандидатам работодателем в процессе отбора персонала, постоянно пополняются новыми критериями. Эффективность отбора персонала зависит от четкости данных критериев, которые предъявляют к кандидату и их необходимости для соответствующего вида деятельности. В процесс отбора персонала используется несколько этапов, которые необходимо пройти претендентам на вакантное место. На каждом этапе отсеивается часть претендентов, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения. В результате прохождения всех этапов, остается самый достойный претендент, наиболее отвечающий требованиям предприятия.

1.3 Методические приемы решения проблем отбора персонала

В быстро развивающейся экономической обстановке эффективный и квалифицированный отбор персонала на предприятии осуществляется с использованием новых методов. Предприятия стали активно использовать центры оценки персонала, различного рода опросы, и в частности тестирования для определения личностных и деловых качеств претендентов на вакантную должность.

Для определения степени соответствия кандидата вакантной должности на предприятии следует использовать в процесс отбора и расстановки персонала, следующие методики:

1. Метод наблюдения;
2. Тест диагностики межличностных отношений (Т. Лири);
3. Опросник «Профессиональные склонности людей» (Е.А. Климов);
4. Проективный тест «Цель-средства-результат» (И.В. Сафронов);
5. Тест «Подходит ли вам место работы» (А.Н. Рудников).

При исследовании системы отбора и расстановки персонала необходимо воспользоваться: методом наблюдения, для выявления процесса отбора персонала.

Задачей метода объективного наблюдения является познание качественных особенностей изучаемых процессов. Его основу составляет непосредственное восприятие исследователем объективных проявлений изучаемых процессов в соответствующих видах деятельности.

Наиболее характерной чертой метода наблюдения является то, что он позволяет изучить исследуемое явление непосредственно в его естественных условиях, так, как это явление протекает в действительной организации. Метод наблюдения исключает использование каких-либо приемов, которые могли бы внести изменения или нарушения в естественный ход изучаемых явлений. Метод наблюдения позволяет узнать изучаемое явление во всей

полноте и жизненном правдоподобии его качественных особенностей [14, с.101].

При наблюдении за состоянием какой либо системы фиксируется состояние этих объектов. Правильно организованный метод объективного наблюдения характеризуется следующими особенностями:

1. Подлежащие изучению явления наблюдаются в обычных для них условиях, без внесения каких-либо изменений в их естественное течение. Сам факт наблюдения не должен нарушать изучаемое явление.

2. Наблюдение проводится в условиях, наиболее характерных для изучаемого явления.

3. Собираение материала путем наблюдений проводится по предварительно составленному плану (программе) в соответствии с задачей исследования. Это облегчает отбор объективных материалов, характерных для изучаемого явления.

4. При проведении наблюдений необходимо учитывать достаточно широкий круг обстоятельств, сопутствующих основному явлению [14, с.112].

Наблюдение применяется тогда, когда информация, необходимая исследователю, не может быть получена никаким другим способом.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что наблюдение может служить для достижения различных целей:

1. Наблюдение может быть использовано в качестве источника информации об исследуемом объекте;

2. При помощи наблюдения можно получить дополнительные сведения об изучаемом объекте;

3. Наблюдение способно служить в качестве средства выявления недостатков в исследуемом объекте.

Тест диагностики межличностных отношений Тимоти Лири довольно часто используется в HR-практике. И это не случайно: данная методика позволяет проанализировать особенности человека, проявляющиеся в межличностном взаимодействии. Выявление этих характеристик часто

является важным, поскольку они влияют на психологический климат в коллективе, а следовательно, на активность отдельно взятого работника [50, с.336].

Тест был создан в 1954 году. Его авторы – Т. Лири, Г. Лефорж, Р. Сазек. При выполнении заданий теста перед человеком ставится задача поиска различий между образами конкретных людей и представлениями о том, какими он хотел бы видеть их.

Существует адаптированный и стандартизованный на отечественной выборке вариант теста диагностики межличностных отношений, предназначенный для людей от 16 до 55 лет.

Диагностика межличностных отношений может проводиться как в индивидуальной, так и в групповой форме. Время выполнения теста 20-30 мин. Подсчет баллов ведется отдельно для каждой оцениваемой личности.

Методика предназначена для изучения стиля и структуры межличностных отношений и их особенностей, а также для исследования представлений испытуемого о себе, своем идеальном «Я», отношении к самому себе. Методика позволяет выявить зоны конфликтов испытуемого.

Тест составлен соответственно выделенным типам межличностного поведения и представляет собой набор из 128 простых лаконичных характеристик-эпитетов, которые группируются по 16 вопросов в 8 октантов, отражающих различные психологические профили. Оценивая себя по пунктам теста, испытуемый должен отмечать знаком «+» те характеристики, которые считает присущими себе [54, с.138].

В каждом октанте выделяется ряд характеристик, которые соответствуют по набранным баллам тому или иному претенденту. Психограмма социальных ориентаций личности отражена на рисунке 1.2.

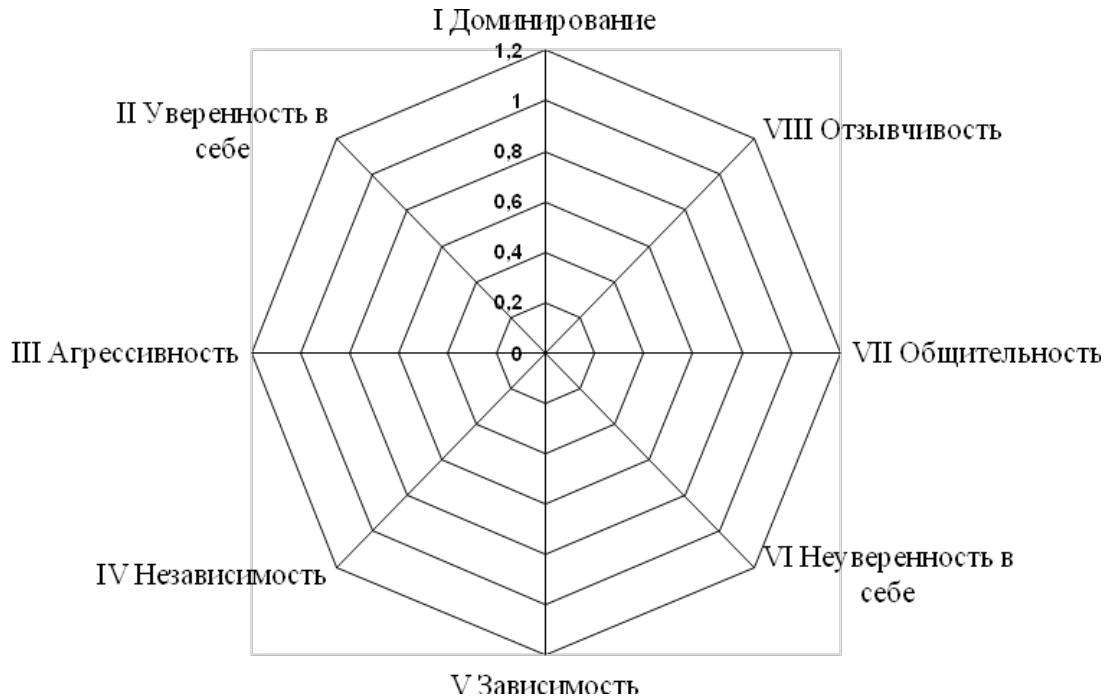


Рис. 1.2 Психограмма социальных ориентаций личности

По горизонтальной и вертикальной осям этого круга обозначены четыре ориентации: «дружелюбие-агрессивность» (по горизонтали) и «доминирование-подчинение» (по вертикали). Каждый из секторов, в свою очередь, разделен на два. В результате получается восемь факторов, описывающих содержание межличностного восприятия. С помощью факторов можно оценить следующие тенденции личности, проявляющиеся в межличностном взаимодействии: I – доминантность; II – уверенность в себе; III – непреклонность; IV – независимость; V – зависимость; VI – неуверенность в себе; VII – общительность; VIII – отзывчивость [56, с.139].

Тест «Профессиональные склонности людей». Автор данного теста является психолог-профконсультант Галина Васильевна Резапкина. Данный тест предназначен для выявления склонности к профессиональной деятельности, т.е. определенного направления личности. Тестовое задание включает в себя 17 вопросов, соответствующих определенным профессиональным направленностям [23, с.14].

Первая группа выявляет склонность к плано-экономическим видам деятельности. Профессии, связанные с расчетами и планированием

(бухгалтер, экономист); делопроизводством, анализом текстов и их преобразованием (редактор, переводчик, лингвист); схематическим изображением объектов (проектировщик, топограф). Эти профессии требуют от человека собранности и аккуратности.

Вторая группа определяет склонность к исследовательской (интеллектуальной) работе. Профессии, связанные с научной деятельностью. Кроме специальных знаний такие люди обычно отличаются рациональностью, независимостью суждений, аналитическим складом ума.

К третьей группе относятся индивиды с выраженной склонностью к экстремальным видам деятельности. Профессии, связанные с занятиями спортом, путешествиями, экспедиционной работой, охранной и оперативно-розыскной деятельностью, службой в армии. Все они предъявляют особые требования к физической подготовке, здоровью, волевым качествам.

Четвертая группа определяет склонность к эстетическим видам деятельности. Профессии творческого характера, связанные с изобразительной, музыкальной, литературно-художественной, актерско-сценической деятельностью. Людей творческих профессий кроме специальных способностей (музыкальных, литературных, актерских) отличает оригинальность и независимость.

Пятая склонность к практической деятельности. Круг этих профессий очень широк: производство и обработка металла; сборка, монтаж приборов и механизмов; ремонт, наладка, обслуживание электронного и механического оборудования; монтаж, ремонт зданий, конструкций; управление транспортом; изготовление изделий.

Шестая группа – склонность к работе с людьми. Профессии, связанные с управлением, обучением, воспитанием, обслуживанием (бытовым, медицинским, справочно-информационным). Людей, успешных в профессиях этой группы, отличает общительность, способность находить общий язык с разными людьми, понимать их настроение, намерения [50, с.14].

Тест «Цель-средства-результат» разработан психологом, профессором психологических наук И.В. Сафроновым.

В основу теста положен общенаучный базис Цель-средства-результат, отражающий основные черты любой деятельности. Согласно этой парадигме любую деятельность можно рассматривать как состоящую из трех компонентов (обычно чередующихся последовательно):

- в начале любой деятельности человек, синтезируя большое количество информации, вырабатывает Цель деятельности, т.е. начинает представлять более или менее ясную картину желаемого будущего, то конечное состояние, в которое он хочет привести ситуацию и себя;

- далее в ход вступают средство, т.е. тот ресурс, который человек готов истратить на достижение цели;

- итогом любой деятельности является актуализация результата – того итога, которого достиг человек [49, с.225].

Как разные люди, так и один человек в разные периоды своей жизни обладают неодинаковыми параметрами своей деятельности. Данная методика предназначена для определения личностных свойств индивида, связанных с деятельностью.

Тест «Подходит ли вам место работы» служит для определения личностной направленности, в настоящее время используется ориентационная анкета, впервые опубликованная профессором, доктором психологических наук А.Н. Рудниковым.

Методика состоит из 10 вопросов, по каждому из которых возможны варианты ответов, соответствующие трем видам характеристики личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности [19, с.144].

В результате проведения тестирования определяется степень удовлетворенности работой и соответствие ей по трем характеристикам:

- полная удовлетворенность работой и соответствие ей;
- неполная удовлетворенность работой и соответствие ей;

- неудовлетворенность работой и несоответствие ей [34, с.16].

Таким образом, можно сделать вывод, что в быстро развивающейся экономической ситуации на рынке труда эффективный и квалифицированный отбор персонала может быть только с использованием современных методов и методик. Предприятия стали активно использовать центры оценки персонала, различного рода опросы, и в частности тестирования для определения личностных и деловых качеств претендентов на вакантную должность. Для того чтобы рассмотреть деловые и личностные качества претендентов, необходимо использовать разнонаправленные методики, а результаты их проведения использовать для выбора из общего числа претендентов наиболее отвечающего требованиям вакантной должности.

По итогам проведенного теоретического исследования можно сделать вывод, что под отбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение персонала по рабочим местам, в результате которого может возникнуть несоответствие между предъявляемыми требованиями к выполняемой работе и личностными качествами человека недостаточная загруженность или чрезмерная загруженность персонала, что является недопустимым. К процессу отбора и расстановки персонала необходимо подходить с использованием объективных данных о рабочем месте и кандидате претендующего на место. Процесс отбора персонала является одним из самых важных разделов формирования трудовых ресурсов.

В условиях современной рыночной экономики характеристики, выдвигаемые к кандидатам работодателем в процессе отбора персонала, постоянно пополняются новыми критериями. Эффективность отбора персонала зависит от четкости данных критериев, которые предъявляют к кандидату и их необходимости для соответствующего вида деятельности. В процесс отбора персонала используется несколько этапов, которые необходимо пройти претендентам на вакантное место. На каждом этапе отсеивается часть претендентов, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Предприятия стали активно

использовать центры оценки персонала, различного рода опросы, и в частности тестирования для определения личностных и деловых качеств претендентов на вакантную должность. В результате прохождения всех этапов и выполнения необходимых тестовых заданий, остается самый достойный претендент, наиболее отвечающий требованиям организации.

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИП КОЧАНОВА И.П.

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации ИП Кочанова И.П.

ИП Кочанова Инна Павловна является известным в Старооскольском городском округе мультифункциональным медийным агентством полного цикла, которое специализируется на корпоративном и внутрикорпоративном PR. Рекламное агентство ИП Кочанова И.П. является лидером на рынке рекламы города Старый Оскол.

Микропредприятие ИП Кочанова И.П. зарегистрировано 6 июня 2016 г. Инспекцией Федеральной налоговой службы по г. Белгороду. Основным видом деятельности по ОКВЭД является 73.11 «Деятельность рекламных агентств». Дополнительными видами деятельности микропредприятия являются: 78.10 «Деятельность агентств по подбору персонала», 96.02 «Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты». Организации присвоены ИНН 312813429147 и ОГРНИП 316312300086120.

Местонахождение и почтовый адрес: 309530, Россия, Белгородская область, город Старый Оскол, переулок 1-й Гагарина.

Статус «медийное рекламное агентство полного цикла» ИП Кочанова И.П. отражает комплексный подход к рекламной деятельности: от разработки PR-стратегии до ее реализации. Агентство имеет разветвленную функциональную сеть подрядчиков. Это преимущество дает возможность клиенту не прибегать к поискам каких-либо других дополнительных специалистов.

Кроме того, клиенту это позволяет экономить время и денежные средства, так как ему не приходится отдельно обращаться в разные средства массовой информации и рекламные агентства.

В тех случаях, когда непрофильные виды услуг выходят за рамки деятельности организации, ИП Кочанова И.П. прибегает к аутсорсингу. Агентство, как крупный заказчик, пользуется существенными скидками практически у всех средств массовой информации.

За время существования, агентство заняло стабильные позиции в сфере рекламы, показывало только лучшие результаты, добилось множества хороших отзывов от своих клиентов, потому что в нем работают только профессиональные специалисты, которые на протяжении всего времени качественно и в минимальные сроки выполняют свои задачи и достигают поставленных целей компании.

Сегодня рекламное агентство ИП Кочанова И.П. может предложить большой выбор высокоэффективных мероприятий для продвижения продукции и услуг любой компании. Все сотрудники рекламного агентства проходят специальные профессиональные тренинги. Агентство обладает большим опытом работы, сплоченным профессиональным коллективом. Налажена система контроля выполняемых работ, позволяющая предоставлять услуги высокого качества.

Репутация агентства ИП Кочанова И.П. базируется на принципах качества, оперативности, индивидуального подхода к решению задач своих клиентов. Лозунг агентства – «свежие идеи и профессиональный подход».

Рекламное агентство гордится тем, что за один год работы у них появилось множество клиентов, партнёров и друзей.

ИП Кочанова И.П. имеет солидный опыт и штат профессиональных сотрудников, а также может предложить своим клиентам комплексное обслуживание полного цикла, начиная от разработки информационно-рекламной PR-стратегии и медиапланов, и заканчивая их реализацией. Сотрудничество с агентством возможно как на постоянной основе, так и по разовым заказам. Компания предлагает следующие услуги:

- разработка стратегии и реализация PR- и рекламных кампаний, как в региональной, так и федеральной прессе, медиапланирование, текущая информационная поддержка;

- разработка системы внутрикорпоративного PR;

- мониторинг региональной прессы (более 35 источников, включая основные федеральные издания и электронные средства массовой информации городов области, кроме того – более 10 основных сетевых средств массовой информации) – ежедневная подготовка полного или тематического, по параметрам клиента, обзора;

- подготовка и размещение материалов в любых региональных и федеральных средствах массовой информации;

- разработка и реализация любых имиджевых и рекламных проектов, в том числе, с использованием наружной рекламы и представительской полиграфии;

- брендинг, разработка и реализация кампаний по созданию и продвижению бренда;

- организация пресс-конференций, мероприятий, выставок с участием средств массовой информации;

- разработка и проведение PR-акций: корпоративные торжественные мероприятия, пресс-конференции, брифинги, концерты, презентации, церемонии и многое другое;

- текущее освещение деятельности заказчика в ленте новостей «KaviCom.ru», «Avito.ru» с размещением информации на лентах федеральных информационных и сетевых агентств;

- проведение маркетинговых и социологических исследований;

- разработка, создание и текущее обслуживание интернет-представительства;

- производство видеопродукции, в частности, ролики, имиджевые, презентационные фильмы;

- управление медиа-активами (средствами массовой информации).

ИП Кочанова И.П. располагает современными щитами наружной рекламы (3х6 м.). Рекламное агентство полного цикла своей основной деятельностью подтверждает свои основные преимущества:

- собственное производство;
- комплексная рекламная поддержка;
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- гибкая ценовая политика;
- соблюдение законодательства, а также консультирование по поводу возможных расхождений в сфере рекламы.

Начиная с первого заказа, агентство проводит мини-исследование, узнает все о компании-заказчике □ её место на рынке, информацию о конкурентах, преимуществах, определяет сильные и слабые стороны, а также потребности целевой аудитории. Все это позволяет работать результативнее при каждом последующем заказе, быстрее разрабатывать новые рекламные продукты, обеспечивать эффективное сотрудничество и гарантировать высокие результаты.

Фирменный стиль является визитной карточкой любой сложившейся компании, это отличное подспорье для развивающейся фирмы, а также это верный ориентир в рекламировании своего бренда. Рекламное агентство ИП Кочанова И.П. занимается созданием профессионального, эффективного и запоминающегося фирменного стиля в Старом Осколе и Старооскольском городском округе.

Для успешной и продуктивной работы сотрудники агентства выполняют свою работу в несколько этапов. Основным ориентиром выступает идея заказчика. Для создания фирменного стиля необходимо точно сформулировать разработку, которая учитывает отраслевую специализацию и традиции национального восприятия.

Одним из главных критериев в эффективной разработке фирменного стиля является сочетание слухового, зрительного и психологически ориентированного воздействия на потребителей. Воздействие на потребителя

должно быть ненавязчивым, мягким, но в то же время должно вызывать желание познакомиться с фирмой, которая позиционирует себя через бренд, логотип и фирменный стиль.

Основными элементами разработки фирменного стиля являются:

- товарный знак, логотип;
- тестовый знак;
- фирменные цвета (цветовая палитра);
- фирменный шрифт;
- визитная карточка;
- фирменный бланк;
- конверт.

Все этапы осуществляются по замыслу заказчика на всех объектах, которые имеют отношение к компании. Производимая продукция, документация, оборудование, упаковка, фирменная одежда, дизайн помещения, реклама – все элементы одной цепочки и составляющие фирменного стиля.

Дополнительные элементы фирменного стиля: слоган (девиз); папка; буклет; интернет-сайт; пакет; упаковка; аудио/видео ролик; наружная реклама; интернет реклама.

Одновременно применение совокупного сочетания основных этапов работы и дополнительных элементов при создании фирменного стиля помогает рекламному агентству ИП Кочанова И.П. создавать условия для идентификации рекламируемых товаров и услуг, свидетельствовать о связи с компанией, которая предоставляет товары и услуги, и самое главное – выделять фирму в среде конкурентов.

Главным отличием в работе сотрудников рекламного агентства ИП Кочанова И.П. является тщательный анализ факторов, которые влияют на восприятие фирменного стиля компании потребителями. Сотрудники системно подходят ко всем элементам формирования целостного, яркого образа представителя или производителя товаров или услуг.

Рекламное агентство ИП Кочанова И.П. рекомендует своим клиентам демонстрировать не только качество их продукции, но и внешний вид. Поэтому стилистическое оформление товара, офисных принадлежностей, фирменной одежды персонала и торговых помещений способствует максимальной отдаче от составляющих фирменного стиля организации.

Организационная структура рекламного агентства ИП Кочанова И.П. представлена на рисунке 2.1.

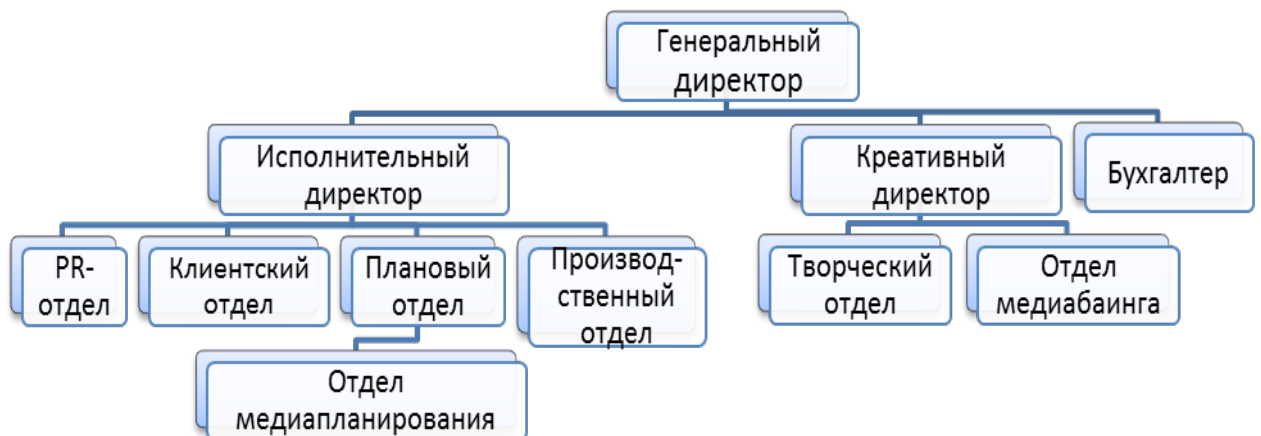


Рис.2.1 Организационная структура ИП Кочанова И.П.

Рекламное агентство ИП Кочанова И.П. функционирует уже почти год, и имеет небольшой штат сотрудников. В компании работает 22 человека. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно. В компании используется линейно-функциональная структура управления. Во главе каждого подразделения стоит линейный руководитель, в чьих руках сосредотачиваются все функции управления своим отделом. Он осуществляет единоличное руководство подчиненными ему сотрудниками. Приказы, которые он отдает, обязательны для исполнения нижестоящими звеньями. Каждый руководитель, в свою очередь, подчиняется директору предприятия.

Проанализируем функциональные обязанности сотрудников рекламного агентства ИП Кочанова И.П.

Стратегическим планированием маркетинговой деятельности занимается генеральный директор микропредприятия. Он же выполняет исследовательские функции (отслеживает основные тенденции на рекламном рынке, изменения в конъюнктуре рынка, собирает информацию о конкурентах и потребностях клиентов и др.).

Креативный директор полностью контролирует процесс производства рекламы: от презентации идеи до ее претворения в жизнь и продажи клиенту. Деятельность креативного директора в первую очередь заключается в руководстве группами людей, умении объединить разные личности со своими амбициями и интересами в одну команду, нацеленную на общий результат. Одной из основных его функций является разработка и внедрение системы мотивации персонала отдела, распределение задач по проектам с учетом индивидуальности и загруженности подчиненных, контроль сроков и качества выполняемых работ на всех этапах, ведение отчетной документации.

Обязанности исполнительного директора: стратегическое и тактическое планирование деятельности агентства, контроль жизнедеятельности офиса, оперативное финансово-хозяйственное управление, поддержка и контроль работы сайтов агентства, решение административно-правовых вопросов и претензий, организация, контроль и анализ выполнения планов продаж, подготовка коммерческих предложений, оптимизация затрат организации. Также исполнительный директор выполняет подбор, организует адаптацию и мотивацию, руководство офисным персоналом и контроль деятельности сотрудников.

Бухгалтер выполняет следующие функции:

- выполняет работу по ведению бухгалтерского учета хозяйственных операций, имущества, обязательств и тому подобное;
- участвует в разработке и осуществлении мероприятий, которые направлены на рациональное использование ресурсов и соблюдение финансовых дисциплин;

- осуществляет контроль и прием первичной документации по надлежащим участкам бухгалтерского учета;

- подготавливает данные по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, а также следит за сохранностью бухгалтерских документов и оформляет их для последующей передачи в архив;

- участвует в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей, денежных средств и платежных обязательств;

- осуществляет работы по созданию, ведению и хранению баз данных бухгалтерской информации, а также корректирует нормативную и справочную информацию, которая используется при обработке данных.

Агентство полного цикла □ структура, предлагающая рекламодателям весь комплекс услуг, начиная от маркетинговых исследований до отслеживания результатов рекламной кампании.

Функциональные обязанности отделов организации:

1. Основные функции PR-отдела:

- формирование благоприятного организационного имиджа компании;
- формирование системы методов и приемов, которые направлены на улучшение взаимопонимания агентства и его многочисленных аудиторий;

- реализация мер, направленных на устранение барьеров, препятствующих распространению положительной информации об организации, и напрасных помех, которые возникают в процессе коммуникаций (ложные слухи);

- разработка системы мер в кризисных и конфликтных ситуациях;

- усиление влияния на получателей за счет снижения уровня недопонимания целей компании и путей их достижения организационностью;

- постоянное отслеживание ситуации, которая складывается в среде работников самого агентства, и разработка мер по ее оптимизации и контролю;

- создание яркого и индивидуального образа агентства;
- оптимизация взаимоотношений с органами государственной власти и другие.

2. Отдел по работе с клиентами — группа менеджеров, которые являются связующим звеном между клиентом и рекламным агентством.

3. Отдел стратегического планирования □ отвечает за планирование коммуникации. Отдел тесно работает с потребительскими исследованиями и вырабатывает стратегию будущей рекламной кампании.

4. Творческий отдел, ответственный за создание креатива на основе стратегии, выбранной отделом стратегического планирования. Здесь работают копирайтеры (отвечают за текстовую часть рекламы) и арт-менеджеры (визуальный ряд).

5. Производственный отдел □ дизайнеры, специалисты по предпечатной подготовке, продюсеры агентств. Люди, помогающие воплотить идею, рожденную в креативном отделе.

6. Отдел медиапланирования □ планирует размещение рекламных сообщений клиентов в медиа, наиболее релевантных аудитории рекламируемого продукта или услуги. Делится на группы по работе с клиентами (одна группа обслуживает одного или нескольких клиентов).

7. Отдел медиабайнга □ размещает рекламные сообщения на ТВ, радио, в наружной рекламе, прессе, интернете и пр. Делится на подотделы, которые отвечают за работу с конкретными медиа.

С учетом возложенных задач и в пределах своей компетенции предприятие осуществляет в порядке, установленном законодательством, оперативный и бухгалтерский учет результатов финансово-хозяйственной и иной деятельности, ведет статистическую отчетность, отчитывается о результатах деятельности в соответствующих органах в порядке и сроки, установленные действующим законодательством; осуществляет профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации

своих сотрудников; составляет финансовые и другие отчеты деятельности, предусмотренные действующим законодательством.

Каждое предприятие для нормального функционирования в рыночных условиях должно проводить анализ прибыльности финансовых результатов и деловой активности своей деятельности. Финансовые результаты организации характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

Финансовый анализ предприятия □ изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: прибыли и убытков; изменений в структуре активов и пассивов; ликвидности; устойчивости и т.д. Он заключается в контроле за финансовыми результатами (прибыльностью) и финансовым состоянием предприятия с последующим предотвращением кризисных ситуаций.

Финансово-экономические показатели предприятия за шесть месяцев 2016 г. и пять месяцев 2017 г. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Экономические показатели ИП Кочанова И.П.

Показатели	2016г. (июль-декабрь)	2017г. (январь-май)	Отклонение , тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка	1131243	1273764	142,521	112,6
Валовая прибыль	134874	124037	10,837	91,7
Прибыль от продаж	127147	116052	21,095	91,3
Чистая прибыль, тыс.руб.	7521,6	6635,4	886,2	88,2

Из таблицы 2.1 видно, что за пять месяцев 2017 года организация значительно улучшила показатели всей деятельности по сравнению с 2016 годом (семь месяцев работы). Выручка организации составила 112,6%, что свидетельствует об эффективном производстве рекламы и сопутствующих услуг. Чистая прибыль предприятия составила в 2016 году 7521,6 тыс. руб., а за пять месяцев 2017 года организация заработала 6635,4 тыс. руб. Данная положительная тенденция связана с увеличением производственных

мощностей, активной рекламной и маркетинговой политикой агентства, с улучшением качества продукции, а так же успешной адаптации организации на рынке товаров и услуг.

2.2 Анализ кадровых процессов и системы управления персоналом организации ИП Кочанова И.П.

В условиях постоянно меняющейся социально-экономической ситуации важное значение для ИП Кочанова И.П. приобретает грамотное и эффективное управление персоналом. Политика управления персоналом основана на принципе партнерских взаимоотношений человека и организации, направлена на формирование интегрированной корпоративной среды, способствующей динамичному развитию организации. Персонал ИП Кочанова И.П. основной элемент успеха в достижении целей организации.

Кадровый менеджмент ИП Кочанова И.П. руководствуется в своей работе действующими законодательными актами РФ о труде, нормативными актами Правительства РФ, основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления, государственными стандартами, определяющими требования к оформлению документов, организационными и распорядительными документами организации, указаниями дирекции и линейных руководителей, инструкцией по документированию кадровой деятельности в организации, правилами внутреннего трудового распорядка, и должностными инструкциями.

В числе основных функций управления персоналом организации можно выделить следующие:

- функции в формировании кадровой политики организации;
- перспективное и текущее планирование персонала;
- отбор и первичное развитие персонала;
- организация процесса дальнейшего развития персонала;

- оценка результатов деятельности персонала;
- формирование и развитие резерва на выдвижение;
- совершенствование организации и оплаты труда персонала;
- обеспечение социально-психологической поддержки процесса управления персоналом.

Кадровое администрирование ИП Кочанова И.П. включает следующие функции:

- разработка и поддержание в актуальном состоянии должностных и технологических инструкций, спецификации личности на сотрудников организации;
- организация и проведение процедуры отбора, найма и аттестации персонала в подразделениях организации;
- разработка и применение системы мотивации труда сотрудников организации;
- составление и организация выполнения планов по развитию персонала организации;
- организация и проведение процедуры увольнения сотрудников, изменение штатного расписания.

На сегодняшний день численность персонала в Организации составляет 22 человека, из них с высшим образованием - 70,8 %, в том числе 59,2 % с высшим профильным образованием.

Обучение в вузах без отрыва от основной деятельности на данный период времени проходят 4 сотрудника. В рамках работы по повышению квалификации в течение 2016 года 6 сотрудников прошли обучение по приоритетным направлениям рекламной деятельности.

Используя популярные формы обучения (деловая игра, групповая дискуссия, решение ситуативных и практических задач) проводится работа по изучению морально-психологического климата в коллективе с целью профилактики конфликтных ситуаций и повышения уровня обслуживания клиентов.

Качественная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение эффективности деятельности организации. Численность работников по категориям на конец 2016 г. представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Численность работников ИП Кочанова И.П. 2016г.- (май) 2017г.

Категория	2016 год		(май) 2017 год		Изменение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	3	15	3	13,64	-	-
Специалисты	17	85	19	86,36	+ 2	1,36%
Итого	20	100,0 %	22	100,0 %	2	□

В 2017 году по сравнению с 2016 годом отмечается тенденция роста сотрудников организации. Интеллектуальный уровень работников: количество работающих с высшим образованием в ИП Кочанова И.П. составляет 18 человек (81,82%), со средним профессиональным образованием – 4 человека (18,18%). Удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием вырос на 4,45% по сравнению с 2016 годом.

В ИП Кочанова И.П. происходит незначительное увеличение среднесписочной численности работников, что связано с модернизацией и расширением организации. Среднесписочная численность работников организации за 2016г. - (май) 2017 г. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Среднесписочная численность сотрудников ИП Кочанова И.П. на май 2017г.

Среднесписочная численность	Количество человек	
	2016 год	на май 2017 года
Руководители	3	3
Специалисты	17	19
Всего	20	22

Данные о наличии и движении кадров в целом, а также по категориям и группам персонала ИП Кочанова И.П. представлены в таблице 2.4.

Анализ состава уволенных в ИП Кочанова И.П. за 2016 – 2017 гг.

Наименование показателя	Количество человек	
	2016 год	2017 год
Выбыло (чел.), в т.ч.	-	-
Перевод в др. подразделения организации	-	-
Увольнение на пенсию	-	-
Увольнение за нарушение трудовой дисциплины	-	-
Увольнение в связи с осуждением работника	-	-
Увольнение в связи с окончанием срочного договора	-	-
Увольнение в порядке перевода (в УАТ)	-	-
Увольнение в связи с переводом на выборную должность	-	-
Увольнение по собственному желанию	1	-
Увольнение в ряды армии	-	-
Увольнение в связи сокращением штатов	-	-
Увольнение в связи со смертью	-	-

В ИП Кочанова И.П. в 2016 году по собственному желанию уволился 1 сотрудник. Отсутствие увольнений среди работников организации говорит о том, что в анализируемом ИП Кочанова И.П. ведется грамотная кадровая политика и сотрудники организации чувствуют себя социально защищенными и дорожат своими рабочими местами.

На основе баланса движения кадров рассчитывается система показателей, характеризующих интенсивность движения кадров.

К ним относятся:

- коэффициент оборота по приему (K_n):

$$K_n = \frac{Ч_n}{Ч_{сн}}, \text{ где} \quad (2.1)$$

$Ч_n$ – число принятых за период работников;

$Ч_{сн}$ – среднесписочное число работников.

Тогда коэффициенты оборота по приему работников за 2016-2017 годы будут равны:

$$K_{n 2016} = 20/20 = 1;$$

$$K_{n2017} = 2/22 = 0,09.$$

- коэффициент оборота по выбытию (K_{ε}):

$$K_{\varepsilon} = \frac{\mathcal{U}_{\varepsilon}}{\mathcal{U}_{\text{ср}}}, \text{ где} \quad (2.2)$$

где $\mathcal{U}_{\varepsilon}$ – число выбывших за период работников.

Найдем коэффициенты оборота по выбытию работников ИП Кочанова И.П.:

$$K_{\varepsilon 2016} = 1/20 = 0,05$$

- коэффициент общего оборота ($K_{\text{общ}}$):

$$K_{\text{общ}} = \frac{(\mathcal{U}_n + \mathcal{U}_{\varepsilon})}{\mathcal{U}_{\text{ср}}}, \text{ где} \quad (2.3)$$

\mathcal{U}_n – число принятых за период работников;

$\mathcal{U}_{\varepsilon}$ – число выбывших за период работников;

$\mathcal{U}_{\text{ср}}$ – среднесписочное число работников.

Рассчитаем коэффициенты общего оборота сотрудников ИП Кочанова И.П. за 2016-2017 годы:

$$K_{\text{общ}2016} = (1+1)/20 = 0,1;$$

$$K_{\text{общ}2017} = 2/22 = 0,05.$$

- коэффициент текучести ($K_{\text{тек}}$):

$$K_{\text{тек}} = \frac{(\mathcal{U}_{\text{жел}} + \mathcal{U}_{\text{дисц}})}{\mathcal{U}_{\text{ср}}}, \text{ где} \quad (2.4)$$

где $\mathcal{U}_{\text{жел}}$ – число работников, уволившихся по собственному желанию;

$\mathcal{U}_{\text{дисц}}$ – число работников, уволившихся за нарушение трудовой дисциплины.

Определим коэффициенты текучести работников ИП Кочанова И.П. за 2016-2017 годы.

$$K_{\text{тек}2016} = 1/20 = 0,05.$$

- коэффициент замещения (K_{ε}):

$$K_{\varepsilon} = \frac{(\mathcal{U}_n - \mathcal{U}_{\varepsilon})}{\mathcal{U}_{\text{ср}}}, \text{ где} \quad (2.5)$$

$Ч_n$ – число принятых за период работников;

$Ч_э$ – число выбывших за период работников;

$Ч_{сн}$ – среднее арифметическое число работников.

Коэффициенты замещения ИП Кочанова И.П. за 2016-2017 годы будут равны:

$$K_{з2016}=(1-1)/20=0;$$

$$K_{з2017}=(2-0)/22=0,05.$$

- коэффициент сменяемости (K_c) – совпадает с коэффициентом по приему или выбытию в зависимости от того, какой из них меньше;

- коэффициент устойчивости ($K_{уст}$):

$$K_{уст} = \frac{Ч_{стаж}}{Ч_n}, \quad (2.6)$$

где $Ч_{стаж}$ – число работников проработавших более года.

Рассчитаем коэффициенты устойчивости ИП Кочанова И.П. можем рассчитать потенциально, так как сравниваем показатели 6-ти и 5-ти месяцев анализируемых периодов 2016-2017 гг.

$$K_{уст2016}=19/20=0,95;$$

$$K_{уст2017}=22/22=1.$$

Коэффициент устойчивости показывает, какое количество работников со стажем остается в организации. Чем он больше, тем меньше издержки организации, так как вновь прибывших следует доучивать, предоставлять им время для адаптации к условиям работы, что снижает эффективность их использования.

Поэтому коэффициент устойчивости дополняет показатель уровня текучести и характеризует эффективность кадровой политики организации.

Распределение кадрового состава организации по полу представлено в рисунке 2.2.

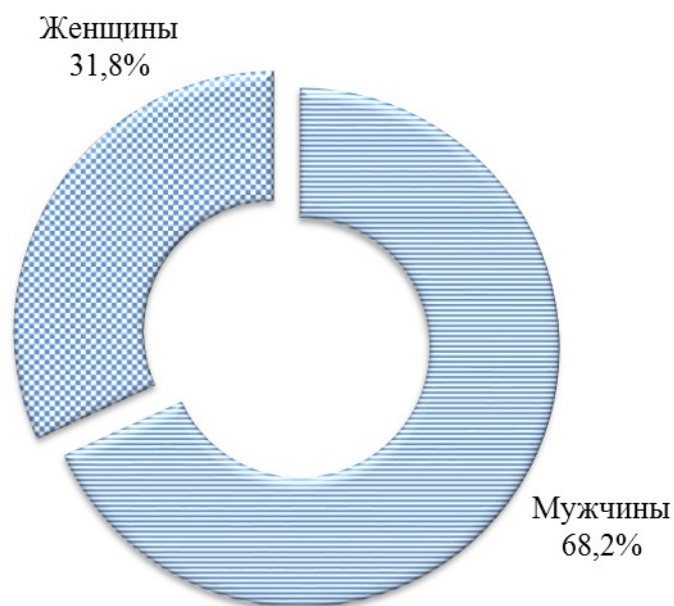


Рис. 2.2 Распределение персонала по полу

В организации трудятся 7 (31,8%) женщин и 15 (68,2%) мужчин, что объясняется специфичностью рекламной деятельности.

Анализ кадрового состава организации по возрасту представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала в ИП Кочанова И.П. по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
20 – 30	-	-	2	10,53
30 – 40	1	4,55%	10	52,6
40 – 50	2	9,09%	6	31,61
50 – 60	-	-	1	5,26
Итого	3	100	19	100

Анализ данных по категориям сотрудников организации показал, что категории руководителей и специалистов находятся в возрасте от 30 до 50 лет. Сотрудники этих возрастных категорий отличаются активностью,

оптимизмом, стремлением к статусному росту и профессиональному развитию.

Малочисленными являются крайние возрастные группы до 30 лет и возрастная группа работников, которых можно отнести к группе 50 - 60 лет.

Таким образом, можно сказать, что в ИП Кочанова И.П. наблюдается незначительная текучесть кадров, и вместе с этим, улучшить ситуацию могла бы эффективная система отбора и расстановки персонала.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки кадров, а также утверждается список руководителей, выдвигаемых на должности из резерва на выдвижение. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, профессиональной самоактуализации.

Одной из важных социальных программ в развитии персонала руководство ИП Кочанова И.П. считает профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации сотрудников, руководящих работников и специалистов всех уровней структурных подразделений организации. В целях дальнейшего совершенствования мастерства и профессионально-экономических знаний в ИП Кочанова И.П. проводятся:

- курсовая и индивидуальная формы обучения (в 2017 году планируется охватить этой формой обучения 5 человек);
- повышение квалификации (в 2017 году планируется 3 руководящим работникам и специалистам повысить квалификацию);
- поддержка работников, совмещающих работу с обучением в образовательных учреждениях.

В организации постоянно ведется анализ численности работников по образовательному уровню. Средняя заработная плата с учетом стимулирующих надбавок по организации составила за 2017 год – 23 969

руб., в сравнении с 2016 годом увеличилась на 2 560 руб. Материалы финансовых отчетов свидетельствуют о том, что по всем категориям персонала в 2017 г. произошел рост средней заработной платы.

Таким образом, отбор персонала – одна из важнейших функций менеджмента, которая подразумевает систему факторов (побудительных сил) способствующих выполнению определенных задач, направленных на достижение целей организации. Данные о финансовой деятельности ИП Кочанова И.П., социальной политике, мерах материального стимулирования, обязанностях и гарантиях работодателя в совокупности с информацией, полученной в результате проведенного опроса самих сотрудников, сформировали конечную картину о состоянии системы управления персоналом в организации ИП Кочанова И.П.

Качественная кадровая политика позволяет структурировать всю работу с персоналом в единую систему, направленную на повышение производительности труда и эффективности деятельности организации.

Обобщая вышеизложенный материал, можно сделать следующие выводы. Предприятие ИП Кочанова И.П. осуществляет специфическую профессиональную деятельность в сфере рекламной деятельности. Сотрудники организаций подобного профиля должны обладать необходимыми профессиональными качествами, такими как: развитая коммуникативная компетентность, высокий уровень стрессоустойчивости, навыки конструктивного разрешения конфликтных ситуаций, высокий уровень интеллекта для рационального распределения ресурсов организации.

В связи с этой необходимостью отбор персонала в данную организацию должен иметь специфичный аспект, основанный на психологической диагностике профессионально важных качеств претендентов на вакантную должность. Проведем функциональный анализ системы отбора персонала ИП Кочанова И.П.

2.3 Оценка системы отбора и расстановки персонала организации ИП Кочанова И.П.

Процедура отбора персонала в ИП Кочанова И.П. начинается с определения потребности в персонале и описания требований выдвигаемых к кандидату.

Исполнительный директор в сфере управления персоналом формирует отчеты в 1С: Предприятие 8, на основании которых выявляются свободные вакансии и необходимость найма новой штатной единицы, и сверяется с руководителем подразделения, а также в результате поданной заявки на заполнение вакансии от руководителя отдела в отдел кадров, взамен уволившегося или в связи с расширением отдела.

В случае возникновения необходимости найма нового сотрудника исполнительная дирекция начинает осуществлять поиск подходящих кандидатов посредством размещения объявлений о вакансии в следующих средствах массовой информации: периодическая печать с объявлениями, Интернет-ресурсы предприятия в разделе вакансии, бегущая строка по местному телевидению. Объявление о наборе сотрудников состоит из названия вакантной должности, описании требований к кандидату (его возраст, образование, опыт работы в аналогичной должности, и необходимые личностные качества) информации о заработной плате, контактных телефонов. Менеджер по персоналу следит за выходом объявлений, принимает звонки от кандидатов на должность, принимает заполненные анкетные данные, и передает заместителю директора по управлению персоналом.

При анализе формы и содержания резюме, прежде всего, обращается внимание на полноту представленной информации, особенность её оформления, ясность изложения, стилистическое построение, анализируется послужной список претендента. Принимается во внимание: как часто кандидат менял места работы, имеется ли опыт руководящей работы (и какого уровня), как проходил профессиональный и карьерный рост (скорость

продвижения, понижение в должности), дополнительные знания и навыки, значимые для выполнения должностных обязанностей. На основании отбора по резюме осуществляется дальнейшее взаимодействие с кандидатами.

Претенденты на вакантное место подходящие по анкетным данным и резюме приглашаются на собеседование к заместителю исполнительного директора по управлению персоналом успешно прошедшие собеседования кандидаты, проходят собеседование с руководителем подразделения.

Руководитель подразделения проверяет уровень профессиональных знаний, умений, навыков, соответствие предыдущего профессионального опыта функциональным обязанностям вакантной должности (проверка профессиональной компетентности может проходить в форме свободной беседы).

По результатам собеседования руководитель подразделения организации в двухдневный срок после проведения собеседования объявляет о его результатах (положительных или отрицательных), в службу исполнительной дирекции и результаты собеседования фиксируются документально.

В случае принятия положительного решения о приеме кандидата заявка на заполнение вакансии считается закрытой, и отбор кандидатов прекращается. По итогам собеседования руководитель подразделения принимает решение о приеме на вакантное место.

По факту приглашения кандидата на вакантное место, кандидат пишет заявление о приеме на работу. Кандидату выдается перечень документов, которые необходимо предоставить для оформления, а также результаты медицинского осмотра. Руководитель подразделения знакомит работника с организационной структурой Общества, Уставом, основными правилами и положением, системой оплаты труда и коллективным договором, должностными обязанностями и прочим. После рассмотрения заявления кандидата и предоставления им всех необходимых документов для оформления на вакантное место, в письменной форме заключается договор найма. Договор составляется в двух экземплярах и подписывается

директором организации и работником. Один экземпляр передается работнику, второй – в службу исполнительной дирекции для учета и хранения. Договор вступает в силу со дня его подписания, либо со дня начала фактического исполнения рабочих обязанностей по поручению руководителя подразделения. Условия договора могут быть изменены только по соглашению сторон в письменной форме.

На основании заключенного договора и заявления о приеме на работу издается приказ о приеме (переводе) на работу. Приказ объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания договора. Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного договором. Если работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин в течение недели, то договор аннулируется.

При приеме на работу может устанавливаться испытательный срок. Испытание не устанавливается для лиц: поступающих на работу по конкурсу; беременных женщин; не достигших возраста 18 лет; молодых специалистов; при переводе с другого предприятия и внутри предприятия в той же должности.

В качестве метода подбора персонала может выступать перевод сотрудника на другую постоянную должность согласно его квалификации. Перевод в организации оформляется приказом на основании согласия работника, с занесением соответствующей записи в трудовую книжку. Временные переводы работников внутри организации осуществляются на основании приказа.

Для того чтобы наглядно отобразить сильные и слабые стороны системы подбора персонала в организации произведем SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это изучение слабых и сильных сторон, возможностей и угроз, которые помогают выяснить все обстоятельства, в которых существует организация. Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы), является довольно широко признанным подходом,

позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Из результатов проведенного SWOT-анализа системы подбора и расстановки персонала следует, что слабыми сторонами существующей системы выступают: отсутствие среди руководителей подразделений ориентации на потенциал персонала и как следствие отсутствие эффективной работы в коллективе; присутствие в процессе поиска и подбора персонала «кумовства»; тестирование кандидатов на выявление их соответствия вакантному месту не производится, выбор в пользу какого-либо кандидата производится руководителем подразделения на основе личностных заключений.

Угрозами со стороны внешней среды может выступить нестабильная экономическая ситуация в мире и стране в результате которой расходы организации могут увеличиться, а конкурентоспособность снизится. Следует отметить, что угрозой воздействующей на деятельность предприятия может выступить срыв работы, как следствие подбора неквалифицированного персонала и увеличение текучести из-за недостаточного уровня квалификации сотрудников.

По результатам проведенного эмпирического исследования можно сделать вывод, что агентство ИП Кочанова И.П. является одной из конкурентоспособных организаций в сфере рекламной деятельности.

Отбором и расстановкой персонала в организации занимается служба исполнительной дирекции, которая является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия.

Процесс отбора и расстановки персонала имеет свои преимущества и недостатки, и начинается с определения потребности в персонале и описания требований к претенденту на вакантную должность. Для повышения качества подбора и расстановки персонала в организации необходимо разработать систему профессионального психологического тестирования для определения обязательных профессиональных качеств менеджеров по работе с клиентами.

**ГЛАВА 3. ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА И
РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
ИП КОЧАНОВА И.П.**

**3.1 Проект совершенствования системы отбора и расстановки
кадров в организации ИП Кочанова И.П.**

В результате проведенного эмпирического исследования в системе отбора и расстановки персонала ИП Кочанова И.П. были выявлены следующие недостатки:

- 1) внимание руководителей подразделений устремлено на процесс рекламной деятельности, а не на потенциал персонала;
- 2) наличие в процессе поиска и отбора персонала «кумовства»;
- 3) процесс отбора кандидатов на вакантное место опирается на данные анкеты и резюме, личностные качества кандидатов в данном процессе не учитываются;
- 4) в процессе отбора персонала отсутствует тестирование кандидатов в условиях, максимально приближенных к трудовым;
- 5) руководители подразделения не всегда могут наладить слаженную работу группы в коллективе, сформировать эффективно работающую команду единомышленников.

Также следует отметить, что недостатком в системе отбора персонала является недостаточные знания руководителей подразделений о своих сотрудниках и их психологических особенностях, что может повлиять на эффективность их работы как в команде, так и в целом на слаженную работу в коллективе.

Из перечисленных недостатков в системе отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П. можно сделать вывод, что не все руководители подразделений обладают необходимыми навыками в области отбора и расстановки персонала. Для того чтобы снизить текучесть и повысить постоянство персонала в организации, службе отбора персонала и руководителям подразделений необходимо развивать навыки по отбору и расстановке персонала с помощью различных тренингов.

Из структурного анализа организации стало ясно, что на предприятии отсутствует должность менеджера по работе с персоналом. В настоящее время отбором, расстановкой и развитием персонала занимается генеральный директор предприятия и линейные руководители подразделений. Для

решения выявленных проблем в системе отбора и расстановки персонала необходимо реализовать ряд рекомендаций.

Директору ИП Кочанова И.П. необходимо организовать работу службы управления персоналом на предприятии приняв на работу заместителя исполнительного директора по управлению персоналом.

Исходя из выявленных недостатков в системе отбора и расстановки персонала ИП Кочанова И.П., для улучшения качества процесса отбора и расстановки персонала, рекомендуется для руководителей подразделений провести серию тренингов направленных на повышение навыков профессионального отбора.

Для реализации проекта, рекомендуется вначале внести изменения в структуру организации и существующее положение о порядке отбора персонала. Положение о порядке отбора персонала является одним из основных документов при организации системы отбора и расстановки персонала в организации. Целью внесения изменений в существующее Положение о порядке отбора персонала является четкое описание процедуры отбора персонала с учетом проведения психологического тестирования кандидатов на соответствие вакантному месту.

Рассмотрим структуру Положения о порядке отбора персонала существующего в организации, которое включает в себя следующие этапы:

1. Область применения и сфера деятельности;
2. Нормативные ссылки;
3. Обозначения и сокращения;
4. Общие положения;
5. Формирование заявок на отбор;
6. Объявление конкурса за замещение вакантной должности, поиск кандидатов;
7. Отбор резюме и анкет;
8. Телефонное интервью;
9. Собеседование с кандидатами;
10. Собеседование кандидатов с руководителем подразделения, ответственным за заявку;
11. Принятие решения о приеме на работу;
12. Прекращение поиска соискателей;
13. Ответственность за отбор персонала;
14. Контроль.

В рассмотренном Положении о порядке отбора персонала, с учетом внедрения предлагаемого проекта, следует добавить пункт, который отразит порядок проведения психологического тестирования. Этап психологического тестирования необходимо добавить после проведения собеседования с кандидатами, которое проводит заместитель исполнительного директора по управлению персоналом.

Опираясь на структуру существующего положения, составим примерное содержание пункта «Психологическое тестирование кандидатов»:

1. Кандидаты, успешно прошедшие собеседование, проходят психологическое тестирование с целью выявления наиболее важных для данной должности интеллектуальных, личностных и мотивационных качеств.

Каждая вакантная должность имеет свой набор тестов.

2. Прохождение тестов является обязательным для кандидатов на должности специалистов, работающих с клиентами. Для остальных должностей, психологическое тестирование носит рекомендательный характер.

3. По запросу результаты тестирования могут быть предоставлены руководителю структурного подразделения, подавшему заявку.

4. Заполненные бланки тестовых методик, количественные результаты носят конфиденциальный характер и хранятся службой управления персоналом организации соответствующим образом.

5. Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом ИП Кочанова И.П. производит анализ резюме, анкеты, результатов тестирования, результатов собеседования с кандидатом и принимает решение о допуске кандидата на собеседование с руководителем подразделения, подавшего заявку на вакантное место.

Также с целью дополнительного контроля системы отбора персонала необходимо добавить контроль со стороны администрации ИП Кочанова И.П. Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом, ответственный за отбор персонала в организации, обязан ежемесячно предоставлять в отдел по управлению персоналом отчет о работе по отбору персонала.

После внесения изменений в Положение о порядке отбора персонала и добавления в него психологического тестирования кандидатов и контроля со стороны администрации ИП Кочанова И.П., структура положения будет выглядеть следующим образом:

1. Область применения и сфера деятельности;
2. Нормативные ссылки;
3. Обозначения и сокращения;
4. Общие положения;
5. Формирование заявок на отбор;
6. Объявление конкурса за замещение вакантной должности, поиск кандидатов;
7. Отбор резюме и анкет;
8. Телефонное интервью;
9. Собеседование с кандидатами;
10. Психологическое тестирование кандидатов;
11. Собеседование кандидатов с руководителем подразделения, ответственным за заявку;
12. Принятие решения о приеме на работу;
13. Прекращение поиска соискателей;
14. Ответственность за отбор персонала;
15. Контроль;
16. Контроль со стороны администрации ИП Кочанова И.П.

Руководителям подразделений и заместителю исполнительного директора по управлению персоналом необходимо знать все психологические особенности, чтобы раскрыть потенциал сотрудников и расставить их в соответствии с квалификацией и психологическими особенностями. Правильная расстановка персонал с учетом всех условий, позволит не только снизить текучесть кадров, но и позволит наладить слаженную работу в коллективе и сформировать эффективно работающую команду.

Не смотря на то, что тенденция «кумовства» в организации стала снижаться, но в системе поиска и отбора персонала ИП Кочанова И.П. она все же присутствует, что негативно сказывается на уровне и качестве отбора персонала на вакантное место. Оценка пришедших кандидатов на вакантное место, происходит поверхностно на основе проведенного собеседования, что не позволяет, судит в полной мере о пригодности кандидата на вакантное место.

Для того, чтобы улучшить качество отбора и расстановки персонала необходимо сотрудников службы управления персоналом и руководителей подразделений отправить на обучающий тренинг, который позволит повысить профессиональные навыки. Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом на этапе собеседования с кандидатом на вакантное место и выявить наиболее подходящие кандидатуры для следующего этапа отбора персонала, а так же научиться правильно интерпретировать результаты проведенного психологического тестирования и отбирать среди кандидатов на вакантное место наиболее подходящих.

Рассмотрим более детально программу обучающего тренинга по отбору и расстановке персонала.

Продолжительность обучающего тренинга составляет 3 дня по 8 часов (24 часа), в течении этого времени руководители подразделений и заместитель исполнительного директора по управлению персоналом выполняют тестовые задания, учувствуют в ролевых играх, работают в команде, групповых дискуссиях и видеотренингах. Участниками обучающего тренинга выступают сотрудники службы управления персоналом и руководители подразделений в количестве 5 человек.

В результате проведенного обучающего тренинга заместитель исполнительного директора по управлению персоналом и руководители подразделений изучают современные методы отбора и расстановки персонала, изучают метод психологического тестирования и способы его применения на практике, что позволяет снизить текучесть персонала, повысить уровень мотивации у подчиненных, повысить эффективность собственной работы и эффективность работы персонала. Это позволит создать в ИП Кочанова И.П. внутренний центр оценки персонала.

По результатам выявленных недостатков в системе отбора и расстановки персонала ИП Кочанова И.П. была разработана обучающая тренинг-программа, направленная на решение существующих проблем ИП Кочанова И.П.

Рассмотрим программу обучающего тренинга по отбору и расстановке персонала направленную на повышение квалификации заместитель исполнительного директора по управлению персоналом и руководителей подразделений ИП Кочанова И.П.

1. Повышение эффективности работы посредством правильного распределения времени или тайм-менеджмент.

Основной задачей тайм-менеджмента является правильное определение главного дела, и верная расстановка приоритетов. Верно расставленные приоритеты позволяют эффективно управлять списком намеченных дел, с помощью расстановки каждой задачи своего уровня важности. После выявления важности намеченных дел необходимо оценить последствия, в случае их невыполнения или выполнения. Если приоритеты расставлены верно, то самая важная задача будет иметь самые серьезные последствия в случае её не выполнения в срок.

Заместителю исполнительного директора по управлению персоналом и руководителям подразделений необходимо уметь правильно распределять время в течение трудового дня, и верно расставлять приоритеты, чтобы сэкономить время на делах не столь значимых и заняться делами, которые в данный момент носят наиболее важный характер. Так в случае если заместитель исполнительного директора по управлению персоналом будет весь день заниматься отбором кандидатов по телефону, он может не успеть выполнить свои текущие дела, которые могут иметь более серьезные последствия для организации.

2. Повышение качества отбора персонала на этапе собеседования.

Качественно проведенный отбор среди кандидатов, претендующих на вакантное место, еще на этапе собеседования позволяет сэкономить время как кандидата пришедшего на вакантное место, так и сотрудника службы управления персоналом, а в последующем и руководителей подразделений. Во время проведения собеседования заместителю исполнительного директора по управлению персоналом необходимо отказаться от стереотипности восприятия людей, а опираться непосредственно на профессиональные

требования, которыми должен обладать кандидат на вакантное место. Умение правильно определить уровень мотивации у кандидата, претендующего на вакантное место, позволяет прогнозировать и качество его работы на данном месте.

Распознавания невербальных коммуникаций, позволяет выявить во время проведения собеседования, насколько честно кандидат отвечает на заданные вопросы. Также для экономии время и получения наибольшего объема информации необходимой для оценки кандидата заместитель исполнительного директора по управлению персоналом и руководители подразделений, должны заранее подготовить вопросы, результаты ответов на которые позволят в полной мере оценить профессиональные качества кандидатов на вакантное место.

Умение правильно проводить собеседование является несомненным показателем уровня квалификации как заместителя исполнительного директора по управлению персоналом, так и руководителей подразделений и позволяет выявить кандидатов наиболее отвечающим требованиям вакантного места.

3. Повышение качества отбора и расстановки персонала посредством проведения психологического тестирования.

Целесообразность проведения психологического тестирования на профессиональную пригодность обусловлена многими факторами, примером в рамках существующей системы отбора и расстановки персонала может послужить то, что кандидат успешно прошел 2 этапа собеседования и его приняли на вакантное место, но в силу своих психологических особенностей он не может так хорошо выполнять свои трудовые обязанности, как от него требует организация. Поэтому необходимость проведения психологического или практического тестирования на профессиональную пригодность является очень важным этапам отбора персонала, когда речь идет о специалисте, который должен обладать определенными знаниями и навыками для успешного выполнения своей трудовой функции.

Умение правильно интерпретировать результаты проведенного психологического исследования, является неотъемлемой частью данного этапа отбора персонала. Заместителю исполнительного директора по управлению персоналом необходимо снизить факторы, которые могут повлиять на результаты тестирования и снизить показатели. Для этого необходимо проводить психологическое тестирование, направленное только на те профессиональные и личностные качества, которые действительно влияют на качество выполнения его трудовой функции, а не перегружать тестирование исследованиями качеств, которые никак не могут повлиять на уровень выполнения сотрудниками своей трудовой функции.

Таким образом, знания, полученные на данном обучающем тренинге заместителем исполнительного директора по управлению персоналом и руководителями подразделений позволят улучшить качество отбора и расстановки персонала в организации. Проект поможет создать свой центр всесторонней оценки персонала, выявить еще в процессе отбора персонала кандидатов наименее соответствующих вакантному месту, по результатам сопоставления результатов нескольких этапов отбора персонала, и тем самым это позволит сократить текучесть персонала.

Внедрение проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала в деятельность ИП Кочанова И.П., включает в себя несколько этапов:

1. Вносятся изменения в структуру организации и в Положение о порядке отбора персонала ИП Кочанова И.П., с целью добавления пункта – психологическое тестирование и контроля со стороны администрации ИП Кочанова И.П., для внедрения проекта в организации;
2. Формируется группа для проведения обучающего тренинга;
3. Проводится планирование бюджета на проведение тренинга;
4. Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом занимается сбором информации об организациях, оказывающих услуги проведения обучающих тренингов по отбору и расстановке персонала;
5. Полученная информация об Учебных центрах анализируется заместителем исполнительного директора по персоналу и вместе с

директором ИП Кочанова И.П. происходит выбор наиболее оптимального центра, удовлетворяющий потребностям организации;

6. Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом ИП Кочанова И.П. составляет список необходимого оборудования и методических материалов для проведения обучающего тренинга и внедрения проекта, и занимается приобретением;

7. Составленный список группы утверждается генеральным директором;

8. Программу обучающего тренинга заместитель исполнительного директора по управлению персоналом ИП Кочанова И.П. согласовывает с Учебным центром и заключает договор;

9. Учебный центр проводит обучающий тренинг согласно программе обучения, результаты проведения оцениваются через полгода.

Большую часть ответственности за внедрение проекта несет заместитель исполнительного директора по персоналу, а оценивать эффективность внедренного проекта можно через полгода после проведения обучающих тренингов и внедрения проекта.

Для внедрения проекта по совершенствованию системы отбора и расстановки ИП Кочанова И.П. необходимы следующие ресурсы:

1. Финансовые ресурсы – свободные денежные средства в объеме 158000 рублей;

2. Человеческие ресурсы – сотрудники, работающие в организации;

3. Материальные (технические) ресурсы – наличие материалов и необходимого технического оборудования для внедрения проекта;

4. Информационные ресурсы – наличие полной информации и средств её получения о внедряемом проекте.

На основании рассмотренных этапов составим маршрутный график мероприятий для внедрения проекта.

Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом и руководители подразделений, которых необходимо привлечь для осуществления проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала ИП Кочанова И.П., обладают всеми исходными данными для реализации проекта. Наибольшая нагрузка по реализации проекта возложена на заместителя исполнительного директора по персоналу. К работе по

внедрению проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала предполагается привлечь бухгалтерию для согласования бюджета проекта. Заместитель исполнительного директора по управлению персоналом занимается сбором информации о существующих Учебных центрах и выбирает из них наиболее оптимальный.

Проведем анализ затрат на внедрение предлагаемого проекта. Стоимость обучающего тренинга на одну группу из 5 участников составляет 60000 рублей, для проведения 2-х этапов обучающего тренинга предприятию понадобится 120000 рублей, а затраты на приобретение необходимого оборудования и методических материалов для проведения тренинга, и внедрения проекта составили 38000 рублей. Учитывая все расходы, стоимость программы составит 158000 рублей. Оптимизация структуры предприятия (введение должности заместителя исполнительного директора по персоналу) требует затрат 264000 рублей. Всего затрат на реализацию проекта потребуется 422000 рублей.

Для успешно развивающегося предприятия эта сумма является приемлемой, тем более эти незначительные затраты должны повысить качество отбора персонала, а следовательно и производительность труда сотрудников организации.

На основании составленного маршрутного графика разработан план-график внедрения проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий. Пользуясь услугами Учебного центра, сотрудники ИП Кочанова И.П. смогут сэкономить не только время, которое было бы потрачено на поиск тренера для проведения обучающего тренинга, но и время на поиск места проведения и стоимость аренды, так как весь процесс проведения обучения необходимо проводить за пределами организации, чтобы сотрудники службы управления персоналом и руководители отделов могли усвоить весь материал, и не отвлекались на производственные процессы.

Таким образом, на реализацию проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П. необходимо 422000 рублей, в данную сумму вкладывается стоимость

обучения 5 человек организации и затраты на приобретение необходимого оборудования, методических материалов для проведения тренинга, и внедрения проекта.

3.2 Анализ социально-экономической эффективности проекта

Эффективность внедряемого проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П. необходимо рассматривать как с позиции социальной эффективности, так и с позиции экономической эффективности проекта.

Важным показателем социально-экономической эффективности является степень удовлетворения потребностей ИП Кочанова И.П., прежде всего связанных с развитием личности сотрудника.

Экономическая эффективность внедряемого проекта основывается на снижении затрат при получении необходимого результата, или повышении результатов при тех же затратах.

Социальная эффективность внедряемого проекта основывается на построении системы благоприятного социально-психологического климата в коллективе, в результате чего повышается позитивное и снижается отрицательное социальное воздействие в организации.

Социально-экономической эффективностью обладает организация, в которой в наибольшей степени обеспечивается удовлетворение потребностей сотрудников в материальных, духовных, социальных благах и гарантируется высокий уровень и качество жизни.

Социальный эффект от внедрения проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала рассчитать на год вперед невозможно, но можно предположить, что в результате внедрения проекта произойдет следующее:

1. Снижение уровня текучести персонала в организации и как следствие снижение издержек на поиск и отбор персонала;
2. Повышение уровня квалификации сотрудников и руководителей подразделений, что повлияет и на качество отбора персонала;

3. Повышение производительности труда в организации за счет отбора и расстановки персонала согласно квалификации и профессиональным качествам сотрудников;

4. Повышение качества отбора посредством введения в его организацию этапа тестирования кандидатов;

5. Сокращение времени на отбор персонала за счет правильного планирования рабочего дня;

6. Улучшение имиджа организации посредством привлечения в компанию квалифицированного персонала;

7. Улучшение системы расстановки персонала в организации согласно квалификации и психологическим особенностям сотрудников;

8. Повышение уровня мотивации персонала за счет реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников организации;

9. Повышение качества и информативности проведенного собеседования, и как следствие улучшение отбора претендентов;

10. Увеличение качества отбора персонала за счет проведения тестирования квалификации кандидатов в условиях максимально приближенных к трудовым;

11. Улучшение социально-психологического климата в коллективе;

12. Увеличение уровня равномерности загрузки персонала, за счет отбора и расстановки персонала согласно квалификации;

13. Увеличение сплоченности коллектива и повышение эффективности работы;

14. Увеличение уровня трудовой и исполнительской дисциплины персонала организации.

15. Снижение возможности срыва договоров с клиентами из-за отбора неквалифицированного персонала.

Проанализировав социальную эффективность от внедрения мероприятий проекта, рассчитаем его экономическую эффективность.

Опираясь на план-график внедрения проекта, предполагается, что часть расходов на его реализацию снизится за счет входящей в него заработной платы сотрудников ответственных за его внедрение в организации. Основные затраты ИП Кочанова И.П. связаны с оплатой услуг Учебного центра за проведение обучающего тренинга и составляют 120000 рублей на обучение 5

сотрудников, а так же 38000 рублей для приобретения необходимого оборудования и организацию питания.

В 2016 году ИП Кочанова И.П. получило чистую прибыль в размере 7521600 рублей.

Предполагаемое увеличение прибыли после внедрения проекта 3%, что составит 225648 рублей.

Для определения экономического эффекта от внедрения проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала в организации используем формулу расчета экономической эффективности.

$$Э_{\text{деят.}} = 3873624/3451624 = 1,12.$$

Таким образом, эффективность проекта по совершенствованию системы отбора и расстановки персонала составит в 2017 году 1,12. Поскольку $1,12 > 1$, то предлагаемый нами проект рентабелен и эффективен. Следовательно, мероприятия проекта окажут положительное воздействие на все финансово-экономические показатели деятельности организации, прежде всего, на показатели прибыли, что позволит достичь более устойчивого финансового положения организации на рынке рекламных товаров и услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях постоянных изменений экономической ситуации в стране, характерной тенденцией стало выдвижение работодателями требований к кандидатам на вакантное место в процессе отбора персонала, которые постоянно пополняют новыми критериями. Эффективность отбора персонала зависит от четкости критериев, которые предъявляют к кандидату и их необходимости для соответствующего вида деятельности.

В процессе отбора персонала на вакантное место используется несколько этапов, которые необходимо пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов, или же они сами отказываются от процедуры, принимая предложения от других организаций. Организации стали активно использовать центры оценки персонала, различного рода опросы, и в частности тестирование для определения личностных и деловых качеств претендентов на вакантную должность. В результате прохождения всех этапов отбора и выполнения необходимых тестовых заданий, остается самый достойный кандидат, наиболее отвечающий требованиям организации.

Изучение системы отбора и расстановки персонала проводилось на базе организации ИП Кочанова И.П., которое является комплексным медийным предприятием.

Отбором и расстановкой персонала в организации ИП Кочанова И.П. будет заниматься заместитель исполнительного директора по персоналу, должность которого вводится в структуру организации для эффективности предприятия.

Процесс отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П. имеет свои преимущества и недостатки, и начинается с определения потребности в персонале и описании требований к претенденту на вакантное место. Для повышения качества отбора и расстановки персонала в организации необходимо повысить уровень квалификации сотрудников и руководителей подразделений.

Выявленные проблемы в ходе комплексного анализа системы отбора и расстановки персонала ИП Кочанова И.П. позволили предложить ряд мер по устранению существующих проблем. Для устранения существующих проблем был разработан, план-график внедрения проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала организации и назначены лица ответственные за его внедрение. Совершенствование существующей системы отбора и расстановки персонала основывается на разработанном обучающем тренинге, состоящем из нескольких этапов, и направленном на решение существующих проблем в организации ИП Кочанова И.П.

Полученные на обучающем тренинге знания заместителю исполнительного директора по персоналу и руководителями подразделений позволяют улучшить качество отбора и расстановки персонала, и создать свой центр всесторонней оценки персонала, выявив в процессе отбора персонала кандидатов наиболее соответствующих вакантному месту, по результатам сопоставления результатов нескольких этапов отбора персонала, что позволит сократить текучесть персонала.

Реализация проекта совершенствования системы отбора и расстановки персонала в организации ИП Кочанова И.П. вкладывается в сумму 422000 рублей, в нее входит годовая заработная плата заместителя исполнительного директора по персоналу, стоимость обучения 5 человек □ заместителя исполнительного директора по персоналу и руководителей структурных подразделений, и затраты ИП Кочанова И.П. на приобретение необходимого оборудования и методических материалов для проведения тренинга и внедрение проекта, а предполагаемая чистая прибыль организации составит 3873624 рублей.

Произведенные расчеты свидетельствуют об эффективности запланированного проекта. Показатель эффективности проекта равен 1,12, что свидетельствует об успешности внедрения проекта в деятельность организации. Совершенствование системы отбора и расстановки персонала не только окупится за год, но и принесет дополнительную прибыль

ИП Кочанова И.П., что позволит добиться более устойчивого финансового положения организации на рынке рекламных товаров и услуг.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г.: офиц. текст / Министерство Юстиции РФ. – Москва: Юрайт, 2015. – 480 с.
2. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: Юрист, 2015. – 29 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: Ось-89, 2011. □ 224 с.
4. Абчук, В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск / В.А. Абчук. — СПб., 2014. – 148 с.

5. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров: учебное пособие / А.Н. Аверин. – Москва: Дошков и КО, 2011. – 28 с.
6. Авдеев, В. В. Управление персоналом: Технология формирования команды: учебное – методическое пособие / В.В. Авдеев.- Москва: ФиС, 2012. – 234 с.
7. Агамирова, Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум: учебное пособие для ВУЗов / Е.В. Агамирова. – Москва: Дашков и Ко, 2010. – 254 с.
8. Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: учебное пособие для ВУЗов/ Ю.Н. Арсеньев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 287с.
9. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. □ 560 с.
10. Банько, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Банько - Учебное пособие. — Волгоградский ГТУ, Волгоград, 2006. — 96 с.
11. Бычкова, А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В. Бычкова - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2015. □ 200 с.
12. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2009. – 235 с.
13. Воробьев, А. С. Стратегическое управление персоналом / А.С. Воробьев // Управление персоналом. – 2010. □ № 15. □ С. 48-54.
14. Волков, О.И. Экономика предприятия / О.И. Волков. – М.: Инфра-М, 2015. - 165 с.
15. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – 2 - е изд., перераб. и доп. – М: Юнити, 2008. – 799 с.
16. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. Учебник / М.М.Глазов. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. - 251 с.
17. Громова, Л. А. Этика управления / Л. А. Громова. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2011. – 183 с.
18. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2009. – 125-128 с.

19. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента: / П.Ф. Друкер. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2006. - 432с.
20. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: / А.П. Егоршин: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 352 с.
21. Егоршин, А.П. Управление персоналом : 4-е изд. / А.П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2010. – 354 с.
22. Елизаров, Ю.Ф. Экономика труда: Учебник для вузов / Ю.Ф. Елизаров – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 496с.
23. Жалило, А.Б. Подбор и отбор персонала в отдел продаж / А.Б. Жалило // Управление продажами. – 2009. - № 4. – С. 24-29.
24. Зайцев, Е. К. Инвестиционные проекты: управление рисками кадрового менеджмента / Е. К. Зайцев // Проблемы теории и практики управления. – 2010. - № 9. - С. 104-108.
25. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час : учебное пособие/ С.В. Иванова.— М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 160 с.
26. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике: 2-е изд. / С.В. Иванова. – М.: Эксмо, 2008. – 238 с.
27. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. - 3-е изд. / Н. И. Кабушкин.– Минск: Новое знание, 2009. – 239 с.
28. Кавыева, А.С. Трудоустройство по-русски: красивых не берем / А.С. Кавыева // Рынок труда. – 2009. – №1. – С. 6 □ 7.
29. Карякин, А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / А.М.Карякин. - Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2015. – 166 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник – 3-е издание / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 640 с.
31. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 377 с.
32. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации : учебное пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: ГУУ, 2012. - 40 с.
33. Ким, С.О. Оценка кандидата: тестирование и анкетирование / С.О. Ким // Рынок труда. – 2008. – №8. – С. 17 - 19.

34. Кнорринг, А.И. Теория, практика и искусство управления / А.И. Кнорринг // Дело. – 2009 – №2 – С. 44.
35. Кравченко, К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность / К.А. Кравченко // Управление персоналом. – 2009. – №12. – С.24-27.
36. Кузнецов, И.Н. Корпоративная этика: учебное пособие / И. Н. Кузнецов. - Москва: Изд-во деловой и учеб. лит., 2011. – 278 с.
37. Логвинов, А. М. Личность. Профессионал. Руководитель: Социология и социально-психологические аспекты в оценке значимых качеств, развитии и самоактуализации работника / А. М. Логвинов. – Красноярск: Буква, 2011. – С. 111.
38. Лукичёва, Л.И. Управление персоналом: курс лекций / Л.И. Лукичёва. – Москва: Омега-Л, 2009. – 290 с.
39. Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Любушин Н.П. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 448 с.
40. Максимова, О.Н. Факторы, влияющие на эффективность управления производительностью труда персонала / О.Н. Максимова, Г.И. Лукьянов, С.А. Федорова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2011. - № 1. - С.22-24.
41. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие // Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2009. – 312 с.
42. Магура, М.И. Современные персонал-технологии: учебное пособие / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2011. – 366 с.
43. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ.: учебное пособие / М. Х. Мескон, М. К. Альберт, Ф. И. Хедоури. – Москва: Дело, 2010. – С. 205 – 208.
44. Михеева, Н.А. Менеджмент в социально-культурной среде: учебное пособие / Н.А. Михеева, Л. Н. Галенская. - СПб.: Питер, 2011. – 276 с.
45. Молл, Е.Г. Менеджмент: организационное поведение : учебное пособие / Е.Г. Молл. – Москва: Проспект, 2010. – 354 с.
46. Пикулькин, А.В. Система государственного управления: Учебник для вузов / Под ред. Т.Г. Морозовой. - М.: Закон и право, 2000. - 457 с.

47. Попов, С. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Попов С.Г. - Москва: Ось - 89, 2011. – 328 с.
48. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом / В.П. Пугачев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – С. 225 – 227.
49. Резапкина, Г.В. Опросник профессиональных склонностей / Г.В. Резапкин // Отбор в профильные группы. – 2005. – №1. – С. 14-17.
50. Ремизов, К.С. Основы экономики труда / К.С. Ремизов. - М.: Издательство МГУ, 2013. - 390 с.
51. Семенова, И.И. История менеджмента: учебное пособие / И.И. Семенова. – Москва: Юнити, 2010. – 234 с.
52. Симоненко, О.К. Конкурсный набор персонала на работу / О.К. Симоненко // Управление персоналом. – 2008. – №3. – С. 35.
53. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика: учебное пособие / В.А. Спивак. - СПб.: Питер, 2011. – 365 с.
54. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с
55. Управление персоналом : учебник для студентов вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, БЛ. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2010. - 554 с.
56. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта – Москва: Изд-во МГУ, 2010. - 480 с.
57. Управление персоналом предприятия : учебное пособие для вузов/ Под ред. А. А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 495 с.
58. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2009. – С. 112-120.
59. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Доступный займ» г. Белгород, 2012.
60. Фокин, К.Б. Формирование кадрового резерва руководителей: основные подходы / К. Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - № 6. - С. 116-126.
61. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника : учеб. пособие для вузов / Н.И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – С. 336-347.

ПРИЛОЖЕНИЯ

