

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка эффективной системы отбора персонала

УДК 005.953.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З–3А11	Мерсалова Александра Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2016г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно–управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно–аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О.Чистякова

«_____» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
З–ЗА11	Мерсаловой Александре Александровне

Тема работы:

Разработка эффективной системы отбора персонала	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	07.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Научно исследовательский материал; литература; материалы производственной практики; интернет ресурсы.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1. Системный подход к процессу отбору персонала. 2. Анализ процесса отбора персонала при приеме на работу. 3. Характеристика компании. 4. Совершенствование технологий отбора персонала.

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	1. Структурные элементы подсистемы отбора персонала. 2. Услуги компании. 3. Анализ состава персонала в 2015 году. 4. Анализ состава персонала предприятия в 2016 году. 5. Динамика структуры персонала предприятия. 6. Анализ возрастной структуры персонала за 2015 год. 7. Анализ возрастной структуры персонала за 2016 год. 8. Динамика возрастной структуры персонала предприятия. 9. Анализ уровня образования персонала предприятия за 2015 год. 10. Анализ уровня образования персонала предприятия за 2016 год. 11. Динамика уровня образования персонала предприятия. 12. Организационная структура компании. 13. Какая наилучшая стратегия по удержанию сотрудника. 14. Процедура процесса отбора персонала.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A11	Мерсалова Александра Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 77 страниц, 14 рисунков, 14 таблиц, 23 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: персонал, поиск, отбор, приём, реклама, компания.

Объектом исследования является рекламная компания ООО «Форма».

Цель работы – проанализировать систему отбора персонала, выявить проблемы, а также разработать мероприятия по оптимизации системы мотивации.

Бакалаврская работа состоит из введения, основной части, которая в свою очередь состоит из трех глав, одного раздела и заключения, а также списка использованных источников и приложения.

В процессе исследования были рассмотрены теоретические и методологические аспекты процесса поиска и отбора персонала; проанализирована компания ООО «Форма»; рассмотрены мероприятия по совершенствованию технологий отбора персонала.

В результате исследования был проанализирован процесс найма персонала на предприятии, определены его недостатки и предложены рекомендации по оптимизации.

Область применения: сфера управления персоналом предприятия ООО «Форма».

В будущем планируется продолжить изучение процесса найма персонала для выработки значимых рекомендаций, направленных на совершенствование отбора персонала.

Определения, сокращения, нормативные ссылки

кадровая политика: Набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле.

кадровая стратегия: Специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

наём: Сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе.

политика организации: Система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему.

процесс отбора: Последовательность определенных этапов, управляющих воздействий субъекта на объект с применением присущего для каждого этапа методов отбора.

руководители: Работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (отделов, служб). К ним относятся, например, директор, начальник, главный бухгалтер, и другие.

системный подход: Подход, при котором объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая «выход» (цель), «вход», связь с внешней средой, обратную связь и «процесс» в системе.

хедхантинг: Одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов. Главные бухгалтеры, юристы, руководители предприятий и специалисты узких профилей наиболее часто становятся объектом внимания хедхантеров.

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	8
1 Теоретические и методологические аспекты процесса поиска и подбора персонала.....	11
1.1 Понятие, этапы, задачи, концепции отбора персонала.....	11
1.2 Системный подход к процессу отбора	14
1.3 Виды источников отбора персонала в организации	16
1.4 Политика организации	23
2 Аналитические основы управления отбором персонала в рекламно– производственную компанию «Форма»	32
2.1 Краткая характеристика компании «Форма».....	32
2.2 Анализ структуры управления	41
2.3 Анализ процесса отбора при приеме на работу в рекламно– производственную компанию «Форма».....	44
3 Совершенствование технологии отбора персонала при приеме на работу	51
3.1 Основные методы оценки и отбора персонала.....	51
3.2 Модернизация системы отбора персонала.....	60
4 Социальная ответственность	65
Заключение	72
Список использованных источников	75
Приложение А. Сравнительная таблица возможных технологий и подбора персонала в компанию «Форма»	77
Приложение Б. Резюме на должность специалиста по маркетингу	80

Введение

В условиях рыночной конкуренции актуальность подбора персонала и последующая их адаптация стали одним из главных факторов, которые определяют выживание и экономическое положение малых предприятий.

Предприятия на данный момент предпринимают серьезные меры по повышению квалификации, адаптации, отбору персонала и его подготовке практической к принятию большей ответственности. Тем не менее на предприятиях не хватает квалифицированных кандидатов. Во всех случаях считается, что необходимо замещать любые должности специалистов и руководителей на конкурсной основе, то есть рассмотрение нескольких кандидатов на место, с участием внутренних и внешних кандидатур.

Актуальность выпускной квалификационной работы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы, найму кадров и отбору придается особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы.

Цель выпускной квалификационной работы: проанализировать систему отбора персонала, выявить проблемы, а также разработать мероприятия по оптимизации системы мотивации.

Объектом исследования является рекламная компания ООО «Форма».

Предметом исследования являются особенности подбора персонала.

Для достижения цели, были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы отбора персонала.
2. Дать характеристику рекламной компании ООО «Форма».
3. Проанализировать систему отбора персонала на данном предприятии.
4. Предложить пути усовершенствования системы отбора персонала на предприятии.

Практическое значение работы для рассматриваемой организации

закljučается в том, что сделанные выводы и разработанные рекомендации помогут руководству ООО «Форма» воспользоваться полученными рекомендациями.

Миссия компании заключается в теплой и дружественной атмосфере, мы производим фирменную спецодежду, рекламу, атрибутику, флаги, предоставляем услуги печати постеров, плакатов, афиш, украшений для празднеств и фестивалей, чтобы сделать другие компании более интересными.

Для эффективной работы персонала необходимо создать атмосферу конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Для создания такой социально–психологической атмосферы, требуется большее внимание уделять адаптации персонала и отбору.

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Поэтапно происходит отбор кандидатур. Отсеивают тех кандидатов, у которых обнаружены несоответствия предъявляемым требованиям. Одновременно проверяются, по возможности степень владения кандидатом необходимыми производственным навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора персонала.

Влияние работы на людей это не только социальный статус, взаимоотношения и удовлетворенность жизнью в целом, но и степень их экономического благосостояния. С одной стороны, рыночное общество, стремясь к гармоничному соотношению человеческих способностей и требований исходит из соображения: в какой степени процедура отбора такого соответствия обеспечить не может, в такой мере страдает производительность. С другой стороны, обеспокоено общество тем, что под «завесой» возможностей не исключаются варианты «колеблющихся гарантий равенства»: при любой степени владения профессиональными знаниями и навыками наиболее часто при

наиме могут «неквалифицированными» оказаться кандидаты, имеющие «не тот» пол, «не тот» возраст и «не ту» расу или национальность.

В области отбора кадров кадровая политика состоит в определении методов, принципов, критериев отбора работников и последующей их адаптации, необходимых для качественного выполнения заданных функций, профессионального развития персонала, методологии закрепления.

В конце дано заключение по проделанной работе и приведен список использованной литературы.

Исходной информацией для исследования послужили научно–исследовательские материалы, учебная литература, статистические данные и данные бухгалтерской отчетности за 2015–2016 гг.

1 Теоретические и методологические аспекты процесса поиска и подбора персонала

1.1 Понятие, этапы, задачи, концепции отбора персонала

Одной из наиболее важных функций управления персоналом является удовлетворение потребностей организации в необходимой рабочей силе в количественном и качественном выражении. Реализация этой функции обеспечивает эффективность бизнес-процессов и позволяет организации продвигаться на рынке.

Наем – сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе. Таким образом, отбор персонала – основная движущая сила процесса найма. Цель отбора – обеспечить соответствие людей работе. Невозможно оптимизировать эффективность человеческих ресурсов каким бы то ни было методом, если нет такого адекватного соответствия [7, с. 251].

Концепция отбора и найма должна быть ориентирована на то, что залог достижения целей и дальнейшего развития предприятия – своевременное обеспечение его квалифицированным персоналом.

Определение понятия «отбор» и его различные этапы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Понятие процесса отбора и его этапы

Автор	Понятие и этапы
Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская	Отбор персонала — это серия мероприятий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. Этапы: – привлечение кандидатов; – предварительное интервью в службе управления персоналом; – медицинский осмотр; – психофизиологическое тестирование и испытания; – основное интервью в службе управления персоналом; – наведение справок, изучение анкеты и трудовой книжки; – интервью с представителями линейной администрации; – выполнение испытательных заданий и обсуждение их результатов;

Продолжение таблицы 1

	– суммарная оценка и составление списка отобранных претендентов; – выбор из списка претендентов окончательной кандидатуры; – решение о найме [7, с. 251]
А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова	Отбор – процесс, который, во–первых, предопределяет позитивное эволюционное развитие предприятия, во–вторых, сфокусирован для этого на оценивании пригодности претендентов на вакантную должность и, в–третьих, представляет собой концентрированное выражение «триады ожиданий» – личности, предприятия и общества. Этапы: – предварительная отборочная беседа; – заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность; – беседа по найму (собеседование); – тестирование; – проверка рекомендаций и послужного списка; – медицинский осмотр; – принятие решения о найме [8, с. 32].
В. С. Половинко	Отбор – выявление из числа претендентов на занятие вакантной должности наиболее подходящих. Этапы: – уточнение требований, выявление профессионально–важных качеств; – планирование отбора персонала; – определение источников набора; – привлечение претендентов к отбору; – оценка профессионально важных качеств; – выбор; – наём [14, с. 421].
Е. А. Гутковская	Отбор – процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или несколько человек, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. Этапы: – первичный отбор; – собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов; – справки о кандидате; – собеседование с руководителем подразделения; – испытание; – решение о найме [4, с.125].
В. В. Травин, В. А. Дятлов	Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Этапы: – оформление анкетных и автобиографических данных; – анализ рекомендаций и послужного списка; – собеседование; – анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профпригодности; – принятие решения о найме на работу [20, с. 270].

В целом, авторы дают сходные определения понятию «отбор персонала», и, обобщая их, можно представить отбор персонала как часть процесса найма, ряд мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящих кандидатов на вакантную должность. Однако существуют различные точки зрения на состав и количество этапов процесса отбора, они варьируются в зависимости от глубины изучения вопроса. Так, например, Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская, В.С. Половинко рассматривают в рамках процесса отбора и такие предшествующие ему этапы как определение источников набора, поиск и привлечение претендентов.

В данной работе процесс отбора будем рассматривать как процесс, включающий 7 этапов: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность; интервью; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения о приеме.

В зависимости от вакантной должности, типа организации, ее формы собственности, могут осуществляться не все этапы или их последовательность может быть иной.

Этапы отбора предполагают использование соответствующих методов – это методы, которые позволяют на каждом этапе отсеивать неподходящих и выявлять наиболее перспективных кандидатов. При этом для определенных должностей или профессиональных групп на первый план могут выходить разные этапы отбора [18, с. 49]. Выбор определенного метода отбора должен основываться на таких факторах как:

- пригодность для применения;
- ограничения по ресурсам и затратам;
- эффективность;
- приемлемость.

Итак, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что отбор персонала при приеме на работу – многоэтапный процесс, на каждом этапе

которого решаются задачи, направленные на обеспечение организации персоналом, наилучшим образом подходящим для вакантной должности.

1.2 Системный подход к процессу отбора

Системный подход – это подход, при котором объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая «выход» (цель), «вход», связь с внешней средой, обратную связь и «процесс» в системе [18, с. 49].

В литературе отбор персонала представлен как подсистема системы управления персоналом, т.к. для него характерна сложность, наличие структурных элементов и связей между ними, целостность и структурность.

Основная функция подсистемы отбора персонала – формирование состава персонала организации в соответствии с требованиями рабочего места и общеорганизационными требованиями [18, с. 49].

Элементы подсистемы отбора персонала представлены на рисунке 1.

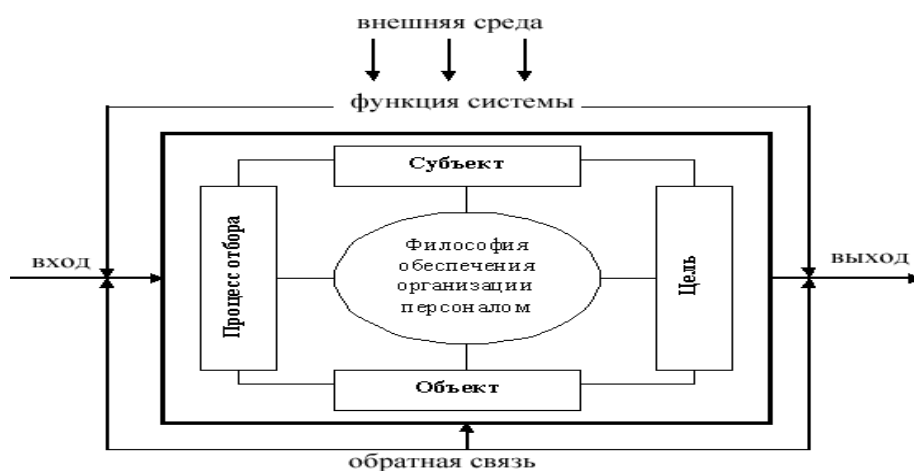


Рисунок 1 – Структурные элементы подсистемы отбора персонала

Рассмотрим эти элементы подробнее.

Цель системы – это ее желаемое состояние на «выходе». Целью подсистемы отбора персонала является выбор кандидата, профессиональные и личностные качества которого наиболее соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом.

«Вход» подсистемы отбора персонала – претенденты на вакантные должности, информация об их личных и профессиональных качествах. «Выходом» является информация, собранная в процессе отбора, о нанимаемом на работу сотруднике, чьи характеристики отвечают требованиям системы.

Философия обеспечения организации персоналом, как элемент подсистемы отбора, включает в себя концептуальные подходы обеспечения организации персоналом, а также формы его обеспечения. Т.е., философия – методологические принципы, лежащие в основе функционирования системы. Она закрепляется в стратегии и политике управления персоналом [14, с. 421]. Основные концепции отбора и найма представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Концепции отбора и найма

Концепции	Содержание	Условия применения
Наем для соответствия	Отбор кандидатов, которые хорошо впишутся в действующий коллектив и опыт и ценности которых соотносятся с настоящими действиями организации	В стабильных организациях
Поиск «новой крови»	Отбор кандидатов, обладающих и способных проявить требуемое разнообразие	При необходимости изменений на предприятии
Наем для текущей работы	Подход с позиций сиюминутных требований к работе	В отношении клерков, производственных рабочих
Наем для долгосрочной карьеры	Основан на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его полифункциональности	Применим к менеджерам и специалистам
Наем подготовленных	Наем уже обученных и подготовленных кандидатов	При необходимости снизить расходы на обучение и подготовку
Наем подготавливаемых	Наем неподготовленных или подготавливаемых кандидатов	Формирование у кандидатов навыков, необходимых работодателю

К формам обеспечения функционирования подсистемы отбора относятся: научно–методическое, нормативное, правовое, кадровое, материально–техническое, информационное, программное.

Различают физический и содержательный объект подсистемы отбора персонала. Физическим объектом выступает претендент на вакантную должность, предоставляющий о себе информацию и проходящий испытания.

Содержательный объект – профессиональный и личностные качества претендента, его трудовой потенциал.

Субъект подсистемы отбора персонала – служба или сотрудник, представляющий работодателя (линейный руководитель, служба управления персоналом, психолог и т.д.).

Процесс отбора – последовательность определенных этапов, управляющих воздействий субъекта на объект с применением присущего для каждого этапа методов отбора.

Подсистеме отбора персонала присуще наличие связей с внешней средой, она является открытой системой. Связи с внешней средой реализуются входными и выходными элементами, а также обеспечиваются функцией системы.

Обратная связь подсистемы отбора заключается в том, что результат предыдущего действия влияет на последующее течение процесса: причина испытывает на себе обратное влияние следствия. Так, например, некачественный отбор персонала может привести к неэффективному выполнению должностных обязанностей, нерациональному использованию оборудования на рабочем месте и т.п. В результате возникает дополнительная потребность в персонале как следствие неспособности выполнить заданный объем работ ранее отобранным некомпетентным персоналом.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отбор персонала – система, представляющая собой совокупность элементов, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой, созданная и функционирующая с целью удовлетворения количественной и качественной потребности организации в персонале.

1.3 Виды источников отбора персонала в организации

Существует два вида источников набора персонала: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации.

Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет–порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста – трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор» для компаний, численность персонала которых не превышает 40–60 человек, в 40% случаев наём новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства.

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

2. «Самостоятельные» кандидаты – люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости – они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в ярмарках вакансий и выставках с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии.

В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации–работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий.

Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер–металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернете. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели – информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет–порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов–нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);

– следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания–работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан.

Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках.

Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. Кадровые агентства. За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов – работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30–50% годовой заработной платы нанятого сотрудника.

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета – кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией–работодателем на временной, а не на постоянной основе.

Подбор руководителей (executive search). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

Метод headhunting. Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке – руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний–доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д.

Источниками информации для хэдхантеров служат:

1. Отчеты и брошюры, публикуемые организациями.

2. Отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации.

3. Конфиденциальная сеть поиска.

К отобранным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации–клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом – работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25–30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу.

К достоинствам headhunting относятся:

- воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);

- руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях;

- если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;

- руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику

значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;

- кандидат может подкупить хэджантера с целью рекомендации на хорошую должность;

- с целью наиболее эффективного поиска хэджантер может запросить от компании клиента конфиденциальную информацию [13].

1.4 Политика организации

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки. Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к

высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который скорее всего не был

учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Наименование	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук

Продолжение таблицы 3

Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удов–летворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

1.5 Зарубежный и отечественный опыт отбора персонала при приеме на работу

Начиная с 1960–х годов, за рубежом начинает создаваться инструментарий для формализации процесса отбора персонала, повышения его эффективности и объективности. Если в прошлом задача отбора в первую очередь состояла в том, чтобы найти соответствующих людей для определенных видов работ, то в XXI веке важность гибкости и быстрый темп изменений заставляют более пристально взглянуть на соответствие работе в более широком контексте [16, с. 3]. Способность человека справляться с масштабом и скоростью перемен стала главной проблемой. Важность когнитивных способностей и структуры личности человека для достижения личных результатов и внесения вклада в работу команды не подвергается сомнению, что выражается в стремительном росте использования психометрических тестов и аналогичных процедур в компаниях [10, с. 8].

Опыт США показал, что самыми распространенными методами отбора стали: собеседование, наведение справок, центры оценки. В Великобритании наиболее часто используются такие методы как центры оценки, метод биографических данных, тестирование. Во Франции – графологическая экспертиза, центры оценки, тестирование.

Собеседование (интервью) – наиболее часто используемый метод, с помощью которого определяются лица, удовлетворяющие по формальным показателям определенным квалификационным требованиям. Интервью может быть:

1. По заранее подготовленной схеме.
2. Слабоформализованное.
3. Выполняемое без специальной подготовки.

Используют следующие виды интервью:

1. Биографическое интервью – сосредоточено на прошлой трудовой деятельности и стиле работы кандидата.

2. Поведенческое интервью – основано на вопросах относительно опыта или способностей в определенных областях или применительно к критериям, связанным с работой.

3. Ситуационное интервью – построение определенных ситуаций и предложение кандидату описать модель своего поведения или выхода из данной ситуации.

4. Проективное интервью – основано на построении вопросов таким образом, чтобы кандидат оценивал не себя, а людей вообще или какой-то персонаж [3, с. 38–39].

При проведении тестирования используют 2 вида тестов:

- кадровый тесты способностей – используются для оценки потенциальной способности кандидата решать различные задачи;

- личностные тесты – используются для оценки совокупности личностных характеристик человека, ценностей и социальных установок, которые формируют убеждения и поведение индивидуума.

Центры оценки – предполагают использование ряда методов в течение длительного периода времени для получения полной картины в отношении кандидата. Данная технология включает в себя посещения организации и презентацию информации о ней, структурированные интервью, тестирование, имитацию работы и т.д.

Биографический метод – проверка биографии и рекомендаций. Работодатели связываются с нынешним и прошлым руководством кандидата и выясняют текущее положение и зарплату кандидата, его мотивацию, компетентность, способность работать в команде.

Графология – анализ почерка. При графологической экспертизе специалист изучает почерк и подпись кандидата для определения его потребностей, желаний и психологического облика [5, с.117].

В России в условиях рыночной экономики качество персонала стало главенствующим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В связи с этим все чаще появляется необходимость использовать новые методы отбора персонала в организации. Так, за последние годы метод центров оценки стал широко распространен в России, Казахстане, на Украине [17, с. 47].

Однако на большинстве российских предприятий по-прежнему применяются такие традиционные методы как предварительная отборочная беседа, анкетирование, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр. При этом следует отметить, что до сих пор лишь небольшое количество организаций применяет их все в совокупности.

Среди нетрадиционных методов отбора, применяемых на российских предприятиях, преобладают:

1. Стрессовое интервью, цель которого – определить стрессоустойчивость кандидатов.
2. Brainteaser-интервью – его суть в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого метода — проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя.
3. Графология и астрология.
4. Метод отбора по сочетанию имени, фамилии и отчества кандидата.
5. Метод определения характера человека по отпечаткам пальцев.

Итак, в данной главе были рассмотрены понятия, этапы, концепции, наиболее часто применяемые методы отбора персонала при приеме на работу. Процесс отбора персонала был представлен в качестве подсистемы системы управления персоналом, были рассмотрены цели и функция этой подсистемы, ее структурные элементы. Также был приведен опыт отбора персонала при приеме на работу за рубежом и в России.

2 Аналитические основы управления отбором персонала в рекламно–производственной компании «Форма»

2.1 Краткая характеристика компании «Форма»

Общество с ограниченной ответственностью «Форма» основным видом деятельности является «Рекламная деятельность». Место нахождения Общества: 634045, Томская область, город Томск, улица Мокрушина, 9, строение 40. ООО «Форма» имеет расчетный счет в банке, самостоятельный отчетный баланс, осуществляет свою деятельность путем самоокупаемости и самофинансирования в соответствии с действующим законодательством РФ. Предприятие самостоятельно отвечает за полученные результаты от своей деятельности и выполнение обязательств перед заказчиками, бюджетами, банками.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Целями деятельности компании являются оказание услуг, расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Рекламная компания «Форма» работает на рекламном рынке с 1991 года. Компания предлагает клиентам услуги и товары в сфере деятельности рекламные услуги. Постоянное внимание качеству предлагаемых услуг и внедрению самых современных технологий позволяет выполнять огромный объем работ в кратчайшие сроки по минимальным ценам на высочайшем уровне.

Основной задачей компании, есть и будет качественная работа с клиентами с одной единственной целью, чтобы как можно большее количество клиентов были удовлетворены качеством услуг, а также рекомендовали своим партнерам, друзьям и знакомым.

РЕКЛАМА	ПРОИЗВОДСТВО	АТРИБУТИКА	СПОРТ И МЕРОПРИЯТИЯ
 Тумбы	 Нанесение изображения на любую поверхность	 Страна	 Спортивное общество «Томск»
 Наружная реклама	 Швейное производство	 Город	 СК «Победа»
 Дизайн	 Надувные сцены, фигуры, батуты и шатры	 Команда	 «Томское море»
 Реклама на стадионах	 Изготовление и прокат шатров, бассейнов и павильонов	 Корпоративная	 Стадион ТГПУ (Манометр)
 Справочная служба 079	 Промо-одежда	 Ретро	 Семейный остров и Каток 70.ru
 Флаги	 Лазерная и фрезерная резка, вакуумная формовка, информационные стенды и таблички	 Университет	 Спортивные городки, тренажеры, оборудование для детских площадок
 Реклама на льду	 Атракционы	 Детский сад, школа	 Прокат надувных конструкций и фигур, спортивного инвентаря
 Полиграфия	 Заливка льда	 Семья	 Организация и оформление праздников
			 Перспектива

Рисунок 2 – Услуги компании

На протяжении многих лет компания «Форма» последовательно оптимизировала и улучшала качество предоставляемых услуг по критериям: эффективность, сроки, стоимость. И добились в этом неплохих результатов.

Преимущества компании:

- творческий подход, всегда учитывающий техническую составляющую;
- высокий уровень профессионализма и ответственности и работоспособности
- индивидуальный подход к каждому заказчику
- легкость и быстрота проведения монтажных работ, простота в обслуживании и долговечность;
- широкий спектр услуг, а также постоянный поиск альтернативных технических и творческих решений;
- конкурентные цены, основанные на оптимизации производства, минимальных издержках, а также собственным складом рекламных материалов [15].

Ценообразование – сложный процесс, требующий учета большого количества факторов. Кто-то ищет самую низкую цену, а кого-то из покупателей, напротив, отпугивает невысокая стоимость услуг, наводя на мысли о некачественной услуге. Компания «Форма» делает ставку на увеличение

количества оказываемых услуг и оптимизации издержек по оказанию этих услуг, а не на максимизацию прибыли с каждого отдельно взятого заказа. В этой связи в прайс–листах Вы найдете оптимальные цены, которые, согласно мониторингу цен на рынке, а также результатам опросов и отзывам клиентов можно охарактеризовать как ниже средней среди участников рекламного рынка в представленных сегментах.

Во многом, возможность устанавливать невысокие цены на наши услуги обусловлена следующими факторами: постоянное увеличение оборотов, высокая степень автоматизации процессов, плодотворное сотрудничество с нашими поставщиками и партнерами на протяжении многих лет. И как следствие, количество клиентов, которые обращаются повторно, а значит постоянные клиенты растут изо дня в день. В ближайшие годы компания «Форма» будет продолжать следование в выбранном направлении.

Эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия во многом зависят от его персонала. Персонал предприятия – лица, являющиеся наемными работниками, то есть заключившие трудовой договор с работодателем. В состав включаются также собственники или совладельцы предприятия, если они участвуют в деятельности предприятия своим личным трудом и получают соответствующую оплату.

На данный момент штатная численность сотрудников предприятия плавают от 20 до 25 человек, не опускаясь ниже критической отметки равной 20 человек. Относительно такого малого числа сотрудников хватает для успешного выполнения всех поставленных задач перед предприятием.

Согласно «Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов», все занятые на предприятии подразделяются на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие (основные, вспомогательные), младший обслуживающий персонал, охрана. Основанием для отнесения работника к той или иной категории является занимаемая должность.

Руководители – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (отделов, служб). К ним относятся, например, директор, начальник, главный бухгалтер, и другие.

Специалисты – работники, занятые техническими, экономическими и иными работами, требующими специальных знаний по профессии. К ним относятся, например, бухгалтер, экономист и другие.

Служащие – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. К ним относятся, например, делопроизводитель, секретарь и другие.

Рабочие – лица, которые непосредственно заняты в процессе создания материальных ценностей, а также ремонтом, перемещением грузов, оказанием материальных услуг и другие.

Рабочие, занятые в основном производстве предприятия, относятся к основным, занятые же во вспомогательных цехах и выполняющие в основных цехах различные функции по обслуживанию рабочих мест (наладка, транспортировка, технический контроль и хранение и другие) относятся к вспомогательным.

Младший обслуживающий персонал (МОП) – уборщики служебных помещений, уборщики территорий, курьеры, гардеробщики, дворники.

Работники охраны – лица, осуществляющие функции охраны (вахтерской, сторожевой, пожарной и других видов): сторож, контролеры контрольно–пропускных пунктов, пожарные.

Рассмотренные категории персонала в численном выражении образуют структуру персонала. Анализ численности персонала позволяет установить степень обеспеченности предприятия кадрами, эффективность использования трудовых ресурсов; разработать меры, направленные на совершенствование структуры кадров, а также рассмотреть динамику, как общей численности персонала, так и отдельно по его категориям. Анализ структуры персонала предприятия представлен в таблице 4. Более наглядно анализ представлен на рисунке 3.

При анализе численности работающих наряду с определением степени выполнения плана и динамики за ряд лет, важно выявить соотношение между отдельными категориями работников и сопоставить их с нормативными данными.

Таблица 4 – Анализ структуры персонала за 2015–2016 годы

Категории персонала	2015		2016	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
1. Руководители	3	9,68	3	9,375
2. Специалисты	11	35,48	11	34,375
3. Служащие	9	29,03	9	28,125
4. Рабочие	8	25,81	9	28,125
Итого:	31	100	32	100

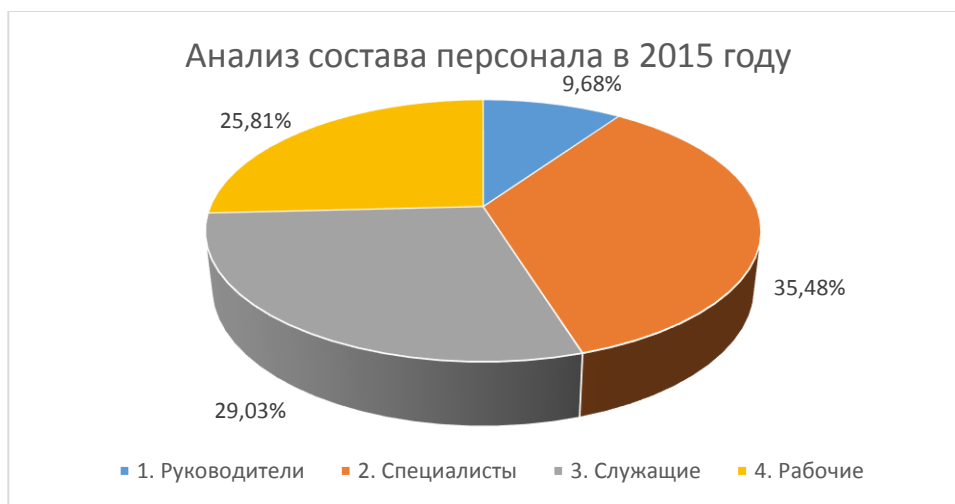


Рисунок 3 – Анализ состава персонала в 2015 году

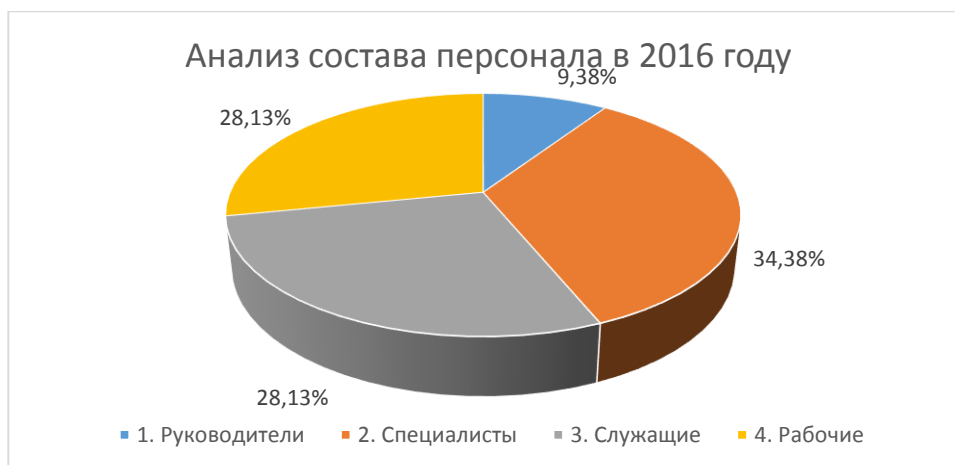


Рисунок 4 – Анализ состава персонала предприятия в 2016 году

На рисунках 3 и 4 приведен анализ состава персонала предприятия в 2015 и 2016 годах. Значительных изменений не происходило.



Рисунок 5 – Динамика структуры персонала предприятия

Из рисунка 5 видно, что разницы между 2015 и 2016 почти не было. В 2016 году увеличилось число специалистов на одного человека.

Таким образом, основную долю в структуре персонала ООО «Форма» занимает категория специалистов, что соответствует специфике деятельности данного предприятия.

Важным элементом характеристики трудового потенциала предприятия является его качественная оценка. В связи с тем, что работники, занятые на предприятиях, отличаются друг от друга по таким признакам, как возраст, пол, образование, профессия, квалификация, стаж работы, то организация труда в коллективе с учетом этих различий помогает добиться высокой продуктивности. Следует отметить, что профессионально–квалификационная структура трудового коллектива имеет существенное значение при анализе состояния и резервов роста производительности труда на предприятии.

Анализ численности и состава работников также помогает выявить необходимость в специалистах определенного профессионально–квалификационного уровня.

Таблица 5 – Качественные характеристики персонала за 2015–2016 годов

Группа работников	2015		2016	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Среднесписочная численность персонала	31	—	32	—
По полу:				
женщины	19	61,29	19	59,38
мужчины	12	38,71	13	40,63
По возрасту, лет:				
до 20	0	0	0	0
от 21 до 30	3	9,68	3	9,38
от 31 до 40	6	19,35	7	21,88
от 41 до 50	18	58,06	18	56,25
от 51 до 56	4	12,90	4	12,50
По образованию:				
Начальное	2	6,45	2	6,25
Неполное среднее	0	0	1	3,13
Среднее	23	74,19	23	71,88
Незаконченное высшее	1	3,23	1	3,13
высшее	5	16,13	5	15,63

Из таблицы 5 видно, что в 2016 году увеличение по полу на одного человека среди женщин. По возрасту в категории между от 31 от 40 лет. А также по неполному среднему образованию.

Результаты анализа качественной характеристики персонала представлены в таблице. Более наглядно анализ возрастной структуры персонала представлен на рисунке 6 и анализ уровня образования представлен на рисунке 9.

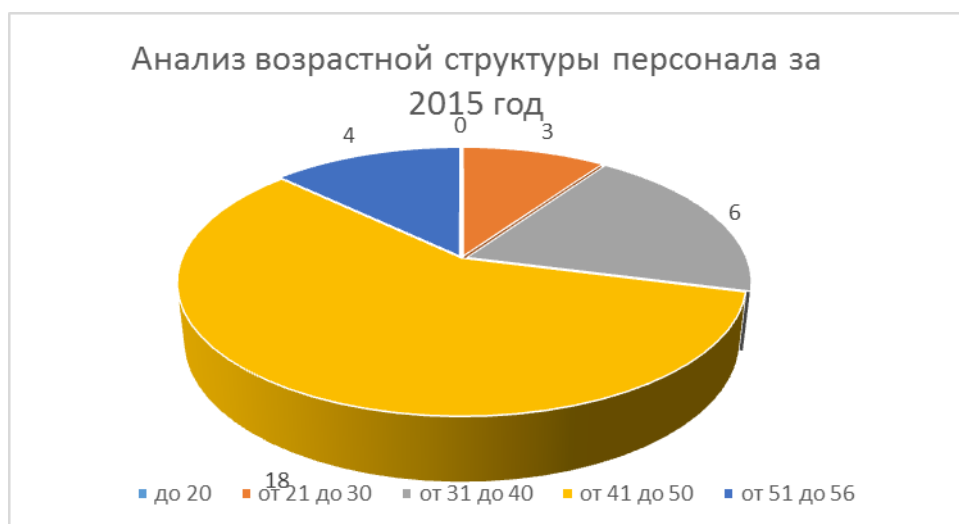


Рисунок 6 – Анализ возрастной структуры персонала за 2015 год

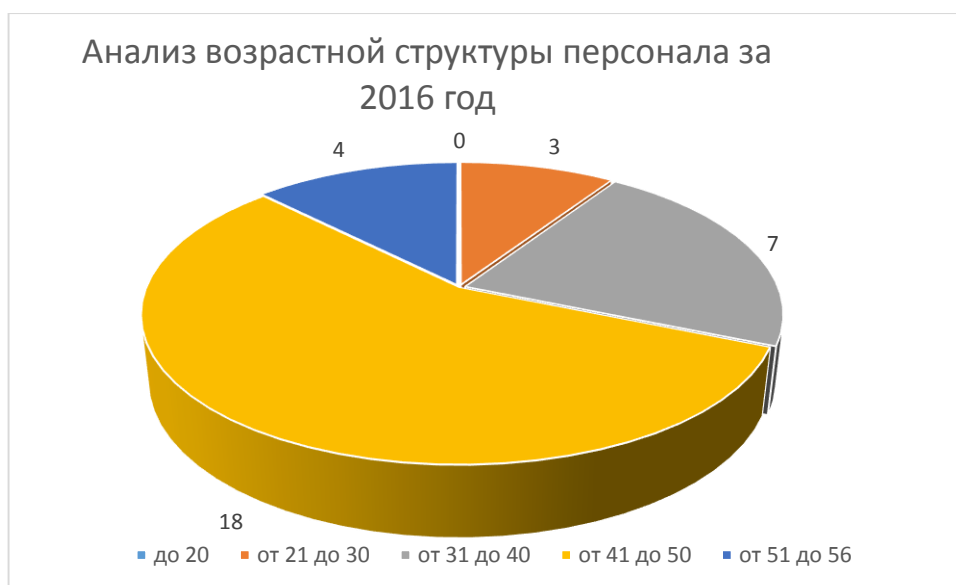


Рисунок 7 – Анализ возрастной структуры персонала за 2016 год



Рисунок 8 – Динамика возрастной структуры персонала предприятия

За период 2015–2016 годов увеличилось количество работников по возрасту от 31 до 40 лет. Разницы большой нет между 2015 и 2016 годами. Это говорит о том, что текучести кадров на данном предприятии нет.

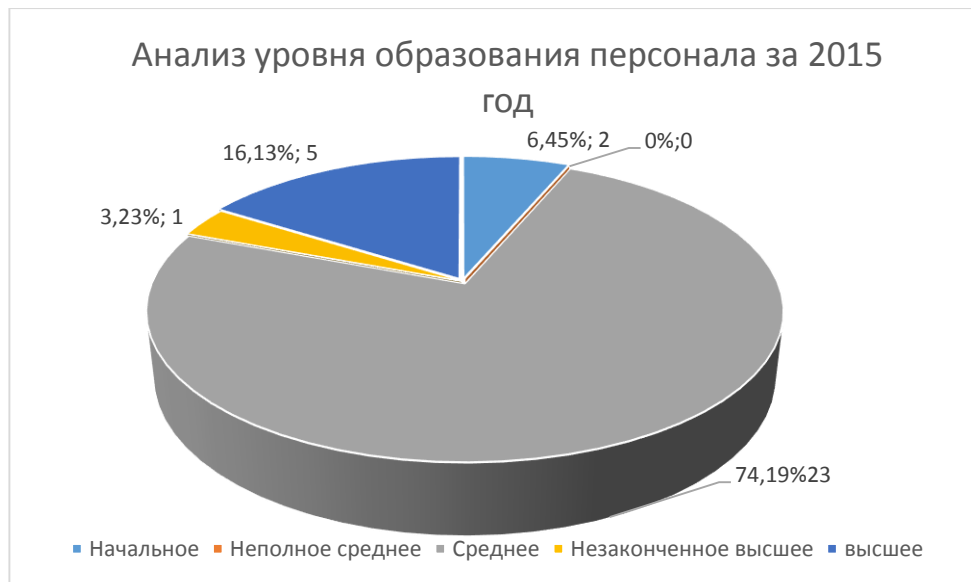


Рисунок 9 – Анализ уровня образования персонала предприятия за 2015
год

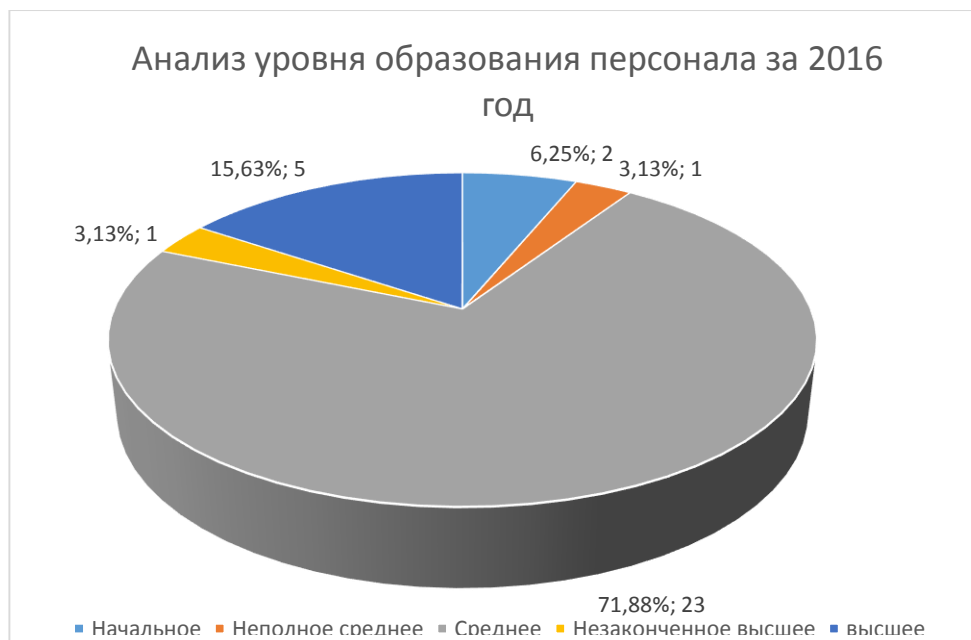


Рисунок 10 – Анализ уровня образования персонала предприятия за 2016
год

Анализы уровня образования персонала предприятия за 2015 и 2016годы
представлены в динамике уровня образования (рисунок 11).



Рисунок 11 – Динамика уровня образования персонала предприятия

На предприятии преобладают работники со средним образованием. В 2016 году их количество увеличилось на одного человека.

Большую часть работников ООО «Форма» составляют женщины.

2.2 Анализ структуры управления

Для достижения позитивных результатов и эффективности всей деятельности ООО Форма, включая постоянное улучшение, связанное с удовлетворением потребностей и ожиданий заказчиков, руководством ООО «Форма» была разработана соответствующая организационная структура с распределением обязанностей, ответственности, полномочий и взаимоотношений между сотрудниками.

Организационная структура управления – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в её рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной цели.

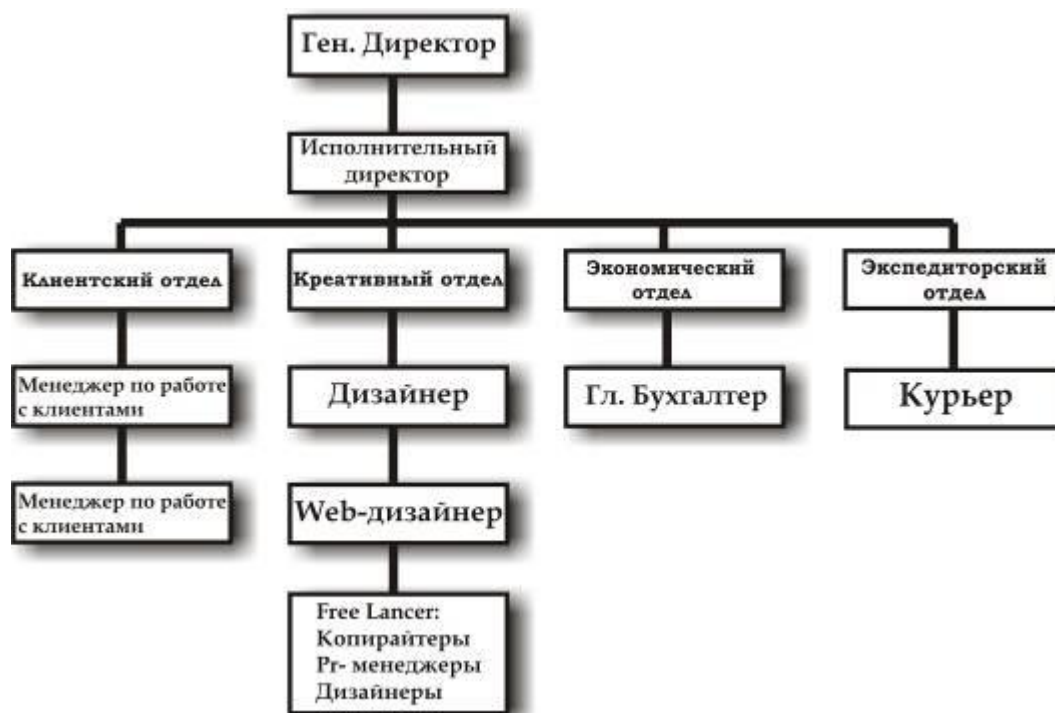


Рисунок 12 – Организационная структура компании

Генеральному директору непосредственно подчиняется исполнительный директор. Основной функцией исполнительного директора является контроль за деятельностью предприятия. Под непосредственным подчинением исполнительного директора находятся отделы: клиентский отдел, креативный отдел, экономический отдел и экспедиторский отдел. В клиентском отделе есть менеджеры по работе с клиентами. В креативном отделе дизайнеры, WEB–дизайнеры. В ООО «Форма» имеется экономический отдел, главой отдела является главный бухгалтер.

На предприятии ООО «Форма», для эффективной работы организации, используются различные методы управления.

Для достижения максимального результата, руководство предприятия ООО «Форма» создает благоприятный микроклимат в коллективе. Постоянно устраиваются различные мероприятия, в общем, всё делается для максимального сплочения коллектива. На предприятии установлена пяти дневная рабочая неделя (понедельник–пятница), кроме того все государственные праздники считаются выходными. Рабочий день на предприятии ООО «Форма», установлен

в соответствии с трудовым кодексом, и длится с 9–00 до 18–00 (понедельник–пятница) с обязательным перерывом на обед [15]. На предприятии свято чтят трудовую дисциплину, и всячески борются с нарушителями. Заработная плата на предприятии ООО Форма в соответствии с трудовым кодексом выдаётся в два этапа, аванс (выдаётся в середине месяца) и оклад (выдаётся в начале месяца). Кроме того, чётко прописана система премирования сотрудников, а также предусмотрены выплаты за переработку. Рабочий процесс предприятия ООО Forma делится на две категории, на офисных рабочих и выездные рабочие бригады. Офисные работники к которым относятся непосредственно руководство предприятия (генеральный и исполнительный директор), а также руководители отделов и IT-специалисты, в рабочей бригаде обязательно есть бригадир, который отвечает за качество выполняемых работ. К выездным рабочим бригадам относятся, специалисты сферы монтажа.

Рабочий процесс начинается с поиска заказчиков, в поиске в разной степени задействованы все офисные сотрудники, включая и высшее руководство, поиск осуществляется путём исследования различных интернет ресурсов на возможность потенциальных клиентов, также у предприятия ООО Forma есть своя постоянная клиентская база, которая постоянно обновляется. Рекламная компания также является неотъемлемой частью поиска потенциальных клиентов, предприятие ООО Forma, активно занимается выпуском и распространением рекламной продукции, к которым относятся визитные карты, рекламные флаеры, а также простые объявления в средства массовой информации, кроме всего прочего у предприятия ООО Forma имеется интернет сайт, на котором указан весь спектр предоставляемых услуг. После поступления заказа, с клиентом заключается договор на оказание услуг, этим вопросом занимается клиентский отдел.

Действующая организационная структура отличается следующими положительными моментами:

1. Четко выраженная система распределения полномочий.
2. Быстрая реакция сотрудников на распоряжения руководства.

3. Относительно небольшие финансовые затраты на содержание.
4. Лёгкость управления.
5. Создание хорошего микроклимата в коллективе.

Выбор данной организационной структуры, обусловлен в первую очередь не большим штатом сотрудников, малое число уровней подчинения в организационной структуре предприятия ООО Forma, лишает организационную структуру главных минусов по которым от её использования отказываются более крупные предприятия. Отсутствие бюрократической волокиты, отсутствие на предприятии атмосферы страха. Из этого всего можно сделать вывод, что на данном этапе развития предприятия ООО Forma, данная организационная структура максимально точно подходит под все предъявляемые критерии управления. Но при дальнейшем развитии производства, организационную структуру необходимо корректировать.

2.3 Анализ процесса отбора при приеме на работу в рекламно–производственную компанию «Форма»

В процедуре подбора персонала в компанию «Форма» используются внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны. В компанию «Форма» подбор работников происходит по рекомендациям через работников, газеты, журналы, через интернет, кадровые агентства

Общая схема поиска персонала, действующая на предприятии, представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Общая схема поиска персонала на предприятии

Исполнитель Функция	Главный Бухгалтер	Генеральный директор
Формирование и подача Заявки на подбор персонала в компанию		Выполняет
Размещение информации о вакансии в СМИ (ТВ, печатные издания, сайты)	Выполняет	
Размещение информации о вакансии на сайте «Форма»	Выполняет	
Подача информации на поиск кандидатур в кадровые агентства	Выполняет	

Из общей схемы видно, что все функции, кроме формирования и подачи заявки на подбор персонала в компанию осуществляет бухгалтер.

Общая схема отбора персонала, действующая на предприятии, представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Общая схема отбора персонала на предприятии

Исполнитель Функция	Директор	Бухгалтер	Кандидат на должность
Первичный отбор резюме на соответствие требованиям заявки		Выполняет	
Отбор кандидата, удовлетворяющего требованиям заявки		Выполняет	
Анализ информации о кандидате, принятие решения о анкетировании	Выполняет		
Анкетирование кандидата	Выполняет		
Оценка результатов тестирования анкетирования		Выполняет	
Информирование руководителя подразделения о результатах тестирования		Выполняет	
Собеседование	Выполняет	Выполняет	
Подготовка и согласование заявления о приеме на работу	Утверждает	Согласовывает	Выполняет

В таблице 7 показан существующий процессный подход по отбору персонала на предприятии.

Таким образом, мы видим, что в компании не присутствует отдел кадров, большая часть первоначальной работы по подбору персонала осуществляется бухгалтером и генеральным директором.

Участвуя плотно в процессе отбора руководители, кроме того, что отвлекается от основной работы, еще и не имеет возможность взглянуть на процесс со стороны. Данный факт снижает качество подбора персонала.

Также на предприятии, при самостоятельном подборе персонала, не проводится кандидатами психологическое тестирование, решение профессиональных задач и ситуаций.

Для более полного понимания мнения руководителей о процессе подбора персонала, мною проведено анкетирование.

Основные цели анкетирования:

- выявление ограничивающих убеждений руководителей;
- определение более правильных составляющих процесса отбора персонала на их взгляд;
- определение узких мест в процессе отбора;
- прояснения требований к кандидатам.

В опросе приняли участие работники компании. Количество опрошенных составило 12 человек.

По форме проведения анкетирование было прямым (личным), специфика которого состоит в непосредственном, личном взаимодействии интервьюера и респондента в процессе их целенаправленного общения в офисе. Прямое анкетирование позволяет собеседникам наладить контакт между собой, что способствует наиболее продуктивному общению, а, следовательно, и более объективному и тщательному анализу (таблица 8).

Таблица 8 – Результаты опроса

Вопрос/ответ	Количество (чел.)	Процент (%)
1. Существует ли на предприятии текучесть кадров? (выбрать 1 вариант ответа)		
нет	10	83
да	2	17
2. Какая наилучшая стратегия по удержанию сотрудника? (выбрать не более 2-х вариантов ответа)		
Обеспечение качественного подбора персонала	8	34
Разработка программы по профессиональному и карьерному развитию персонала	2	8
Обеспечение причастности сотрудников. «Открытая политика» не предполагает встреч за закрытыми дверями	2	8
Разработка конкурентоспособного компенсационного пакета (премии, бонусы, льготы)	12	50
Не заставлять работать сверхурочно/ по выходным	0	0
4. Каким образом, на ваш взгляд, нужно принимать сотрудников на работу? (выбрать 1 вариант ответа)		
Через объявления (интернет, газеты и т.д.)	2	17
По рекомендации знакомых	4	33
Через службу занятости	0	0
Через кадровые агентства	6	50
5. Какие наиболее важные требования к кандидатам? (выбрать 1 вариант ответа)		
Формальные критерии (диплом, высшее образование и т.д.)	0	0
Профессиональные критерии (знания, навыки)	10	83
Личностные критерии (наиболее подходящий под коллектив)	2	17
6. Ваш стаж работы в компании «Форма»? (выбрать 1 вариант ответа)		
менее года	2	17
от года до 3-х лет	4	34
от 3-х до 5 лет	0	0
более 5 лет	6	50

Некоторые факты указывают на ограничивающие убеждения руководства при подборе персонала на предприятии. Руководители продолжают следовать своей схеме подбора.

Ответы на второй вопрос разделились. Один человек не понял вопроса и ответил некорректно, остальные основными контрпредложениями посчитали следующие:

1. Формальный прием на работу (по просьбе знакомых, без

собеседования, без профессиональных составляющих).

2. Отсутствие мотивационной системы.
3. Не давать гарантии, которые компания не может выполнить.
4. Закрывать глаза на слабые места (профессиональные, личностные) претендента.

Отсюда мы видим, что все работники неверным процессом отбора считают либо качества кандидатов, которые нельзя пропускать в компанию, либо формальный (халатный) прием сотрудников на работу. Данные критерии являются обязательными, по-другому и быть не должно. Все высказались о самом последнем этапе – прием сотрудника, но о самом процессе подбора никто ничего не сказал.

Таким образом, можно сказать, что узкое место при подборе персонала это сам подход. На предприятии принято, что первое собеседование со всем потоком кандидатов проводит бухгалтер либо сам директор. Данный подход может быть не всегда эффективных.

Рассмотрим более подробно ответы на закрытые вопросы.

Итак, в результате анкетирования, выявили, что среди опрошенных 83% (10 человек) считают, что в компании не существует текучесть кадров и 2 человека видят такую проблему.

Половина опрошенных считает, что осуществлять подбор кадров нужно через кадровые агентства, 33% считают, что принимать сотрудников необходимо по рекомендации знакомых и 17% ответили, что через объявления в СМИ.

Как распределились ответы опрошенных участников на вопрос «Какая наилучшая стратегия по удержанию сотрудника» посмотрим на рисунке 13.



Рисунок 13 – Какая наилучшая стратегия по удержанию сотрудника

Каждый из опрошенных считает, что наилучшая стратегия по удержанию – это разработка конкурентоспособного компенсационного пакета. Так как каждый мог выбрать по 2 варианта ответа, то этот ответ составил 50%. Далее работники говорят об обеспечении качественного подбора персонала и по одному голосу набрали варианты ответов: «Разработка программы по профессиональному и карьерному развитию персонала» и «Обеспечение причастности сотрудников».

Наиболее важными требованиями к кандидатам, десять человек из двенадцати назвали профессиональные критерии, два человека ответили, что личностные критерии важнее.

Таким образом, мы видим, что, по мнению работников, в компании не существует текучесть кадров. Так как было выяснено, что половина работников считают, что прием сотрудников лучше осуществлять через кадровые и рекрутинговые агентства. Подводя итог анализу предприятия ООО «Форма», надо сказать, что в целом организационный процесс на предприятии поставлен хорошо, по пятибалльной шкале, заслуживает твёрдую четвёрку. Рабочий процесс на предприятии ООО Форма поставлен в принципе тоже не плохо. Каждый сотрудник на предприятии ООО Форма знает свои служебные обязанности, и старается чётко их исполнять. При этом, как мы выяснили, на

предприятии ООО Форма есть свои существенные недостатки, отсутствие на предприятии отдела кадров, является наверное самым существенным из них. В следующей части, мы попытаемся сформулировать некоторые возможные нововведения, направленные на улучшение принципов подбора и отбора персонала на предприятии ООО Форма, кроме того в связи с тем, что предприятие ООО Форма не желает останавливаться на достигнутом и в дальнейшем пытаться расширять сферу деятельности и всё предприятие в целом, мы попытаемся модернизировать организационную структуру и предложить новые методы управления персоналом и предприятием в целом. В приложении 2 приведены результаты анализа возможных технологий подбора персонала на предприятии.

Итак, изучив плюсы и минусы возможных технологий, видим, что только в двух из них учтен процессный подход при подборе персонала, а как показал анализ компании, его не хватает на предприятии.

Осталось две технологии, это:

- осуществление подбора персонала рекрутинговыми агентствами (например, «ВЫ+МЫ»);
- использование метода «Assessment Center».

Сравнивая эти два варианта, видим, что технология подбора персонала через рекрутинговое агентство наиболее дорогостоящая. Кроме того незнание текущей ситуации в компании, снижает качество рекомендуемых кандидатов. Отсюда следует, что в качестве основной технологии для внедрения в компанию «Forma», с целью совершенствования системы подбора, предложим метод «Assessment Center». Также хочется добавить, что метод «Assessment Center» выйдет дорого для компании, поэтому предлагаю внедрить только его элементы.

3 Совершенствование технологии отбора персонала при приеме на работу

3.1 Основные методы оценки и отбора персонала

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главным фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствии качеств претендентов требованиям придается большое значение.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

- общественно–гражданская зрелость;
- отношение к труду;
- уровень знаний и опыт работы;
- организаторские способности;

- умение работать с людьми;
- умение работать с документами и информацией;
- умение своевременно принимать и реализовывать решения;
- способность увидеть и поддержать передовое;
- морально–этические черты характера.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность [12, с. 56].

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом используют специальные методы (методы оценки и отбора показаны в таблице 9).

Условные обозначения: ++ (наиболее эффективный метод); + (часто применяемый метод).

Таблица 9 – Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетн ых данных	Психолог ическое тестирова ние	Оценочн ые деловые игры	Квалифик ационное тестирова ние	Прове рка отзывов	Собесед ование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++

Продолжение таблицы 9

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;

- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности [7, с. 251].

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им

соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рисунке 14 [22].

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики.

Кандидаты на занятие должности	
Предварительная отборочная беседа	
Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность	
Беседа по найму	
Тестирование	
Проверка рекомендаций и послужного списка	
Медицинский осмотр	
Принятие предложения о приеме	

Рисунок 14 – Процедура процесса отбора персонала

Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание) [19].

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

1. Соответствие образования заявителя минимальным

квалификационным требованиям.

2. Соответствие практического опыта характеру должности.

3. Наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей.

4. Готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках).

5. Круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Содержание анкеты в американских фирмах устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляющих применяют более подробные анкеты, чем при найме конторских служащих [19].

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности. Запрашиваются данные об академической неуспеваемости в школе по дисциплинам специальности. В анкете следует указывать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету, анализу хозяйственной деятельности, финансовому менеджменту, по экономике, налогам и другим дисциплинам, а также подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете

запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предложения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседования с работником. Претендент обязан также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем, возможный перечень которых нередко приводится в анкете.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ организация, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента.

Система подбора персонала на предприятии ООО «Форма», как выяснилось ранее из проведенного исследования, является слишком однобокой. По сути дела весь процесс подбора персонала заключается в подаче заявления на биржу труда.

Начать реформирование системы подбора на предприятии ООО Форма, следует с создания специализированного отдела по работе с кадровыми вопросами. Функциональными обязанностями данного отдела при подборе кадров, были бы, анализ общей структуры предприятия, выявление необходимых кадровых изменений. Из-за не больших размеров предприятия ООО «Форма», данный отдел также не должен иметь слишком раздутый вид. Ключевым моментом при создании отдела кадров, должен будет стать тесный контакт будущих сотрудников отдела со всеми руководителями отделов. Это позволит создать наиболее полную картину кадровой ситуации на предприятии ООО «Форма», и позволит не раздувать отдел лишними сотрудниками. При формировании Отдела кадров для предприятия ООО «Форма». Предлагается следующую структуру отдела:

1. Начальник отдела кадров;

2. Главный специалист по подбору кадров (заместитель начальника отдела кадров);

3. Штатный психолог, специалист по отбору персонала;

Данная структура позволит охватить все аспекты связанные с вопросами как подбора так и отбора персонала, а также не позволит слишком сильно увеличить зарплатную ведомость предприятия ООО «Форма».

Как мы выяснили на предприятии ООО «Форма», на данный момент работают достаточно квалифицированные сотрудники, и большой текучки кадров на предприятии нет. При данной ситуации, хотелось бы предложить следующие методы подбора персонала:

1. Осуществление подбора персонала за счёт сотрудников предприятия ООО «Форма». Данный метод подбора построен на проявлении доверия руководства предприятия ООО «Форма», к своим сотрудникам. Применяя данный метод, руководство предприятия ООО «Форма», увивает сразу двух зайцев. Во-первых новые сотрудники приходя на новую работу будут уже иметь чёткое представление о том куда они попали. Микроклимат в дружеском коллективе само собой также должен будет улучшиться. Во вторых же, проявляя доверие своим сотрудникам в таком важном вопросе как подбор кадров, руководство ООО «Форма», покажет насколько важно мнение коллектива для них, и тем самым ещё более сплотит его.

2. Осуществление подбора персонала за счёт специализированных учебных заведений. Данный метод подбора персонала позволит, на долгий срок обеспечить предприятие ООО «Форма» рабочей силой различной квалификации. Будущие сотрудники будут проходить практику на предприятии тем самым досконально изучая все тонкости будущего рабочего процесса. Возможность вырастить классных специалистов, будет являться главным залогом, так желаемого будущего увеличения предприятия ООО «Форма».

3. Осуществление подбора персонала за счёт масштабного использования средств массовой информации (интернет, газеты, телевиденье). Данный метод подбора персонала, позволит создать предприятию ООО «Форма»

чёткое представление о состоянии отрасли и желании людей работать в ней. В разы увеличится выбор между кандидатами на одно место, таким образом создавая высокую конкуренцию на рабочее место, можно достичь максимальной отдачи от сотрудников. Большой выбор будет играть также большую роль при дальнейшем расширении предприятия ООО «Форма».

3.2 Модернизация системы отбора персонала

Качественный отбор персонала, как выяснилось в предыдущих главах данной работы, является залогом будущей хорошей работы предприятия. Как говорится, как яхту назовешь, так она и поплывёт. На предприятии ООО «Форма» отбор персонала не является первостепенной задачей. Если для небольшого только образовавшегося предприятия, исключительно надежда на интуицию, бывает простительна, то что для предприятия которое ставит для себя основную цель увеличение своей деятельности, такой подход становится не приемлемым. Как было сказано выше, первый и одновременно самый главный шаг к возведению отбора персонала в чётко поставленную систему, является появление отдела кадров. Функциональными обязанностями отдела кадров, при отборе персонала, будут являться, проведение постоянной непрекращающейся работы с уже имеющимся на предприятии ООО «Форма» персоналом, выявление каких либо слабостей у сотрудников, соответственно ответственность за переквалификацию сотрудников ООО «Форма». Это лишь малая толика того, за что будет отвечать отдел кадров. Работа по отбору персонала должна проводиться по чётко отработанной схеме. Схема должна состоять из поэтапной проверки кандидатов на ту или иную должность, и только пройдя все этапы сотрудник должен будет приниматься на должность.

На данный момент на предприятии ООО «Форма» при отборе персонала проводятся собеседования с генеральным директором и главным бухгалтером. Составлена следующую схему отбора персонала на вакантные должности на предприятии ООО «Форма»:

– создание профессиограмм для каждой должности на предприятии ООО «Форма». Это позволит более точно подходить к отбору персонала, точно зная какими профессиональными качествами должен обладать сотрудник, на той или иной должности;

– создание базы возможных кандидатов на должность. Создать подобную базу, нам позволит улучшенная система подбора персонала, о которой мы говорили в предыдущем параграфе. Создав базу, можно более уверенно и досконально подходить к каждой кандидатуре;

– первичное собеседование. Первичное собеседование должен провести заместитель начальника отдела кадров занимающийся подбором персонала, или сам начальник отдела кадров. На этом собеседовании выясняется насколько данный кандидат соответствует той профессиограмме, которая была составлена для данной должности;

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

– первичный отбор. Поверхностная проверка рекомендаций на будущих сотрудников, изучение их послужного списка. После первичного отбора, должен происходить обязательных отсеивать заведомо ненадёжных кандидатур;

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

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

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

– подача и оформление документов на оформление для работы на предприятии ООО «Форма».

Обязательный испытательный срок. Испытательный срок должен для каждой должности, должен быть выбран свой, на время испытательного срока сотрудник предприятия ООО «Форма», должен находится под пристальным контролем исполнительного директора. По прошествии испытательного срока, если сотрудник показал себя с положительной стороны, должно быть принято решение о дальнейшем полном трудоустройстве сотрудника. В случае же если же сотрудник проявил старательность при выполнении своих служебных обязанностей, но при этом не слишком высокую квалификацию, руководство предприятия ООО «Форма», совместно с отделом кадров, должны принять решение о возможном дальнейшем переобучении сотрудника, по средству отправки его на курсы повышения квалификации. На это время полное трудовое соглашение с сотрудником не подписывается, ему даётся ещё один испытательный срок, по прошествии которого определяется годность работника для предприятия ООО «Форма», и в случае удовлетворительной оценки, подписывается полное трудовое соглашение.

Такая система отбора персонала поможет наиболее точно определить лучшего кандидата на определенную должность.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3–3А11	Мерсалова Александра Александровна

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Организация рабочих зоны в рекламной компании. Вредные производственные факторы – отсутствуют. Опасные проявления факторов производственной среды: электрической и пожарной природы. Негативные воздействия на окружающую среду отсутствуют. Возникновение чрезвычайных ситуаций – минимально.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». 3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. 4. SA 8000

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	– Развитие персонала. – Поддержание конкурентоспособной оплаты труда. – Система социальных гарантий. – Формирование благоприятных условий труда. – Безопасность труда. – Оказание помощи работникам в критических ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);	– Улучшение имиджа компании. – Ответственность перед потребителем товаров и услуг. – Спонсорство и корпоративная благотворительность. – Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.

–готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	– Устав компании. – Анализ программы КСО предприятия. – Предварительный расчет затрат на программы КСО.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А11	Мерсалова Александра Александровна		

4 Социальная ответственность

Тематика данного раздела особо актуальна в наше время, в ней заключается основное преимущество любой компании, которое в свою очередь помогает в достижении своих целей.

Корпоративная социальная ответственность – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы. Во-вторых, КСО — это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

Главное назначение КСО является максимальное сокращение бизнес-рисков. Но в целом КСО предполагает:

- производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- соблюдение права работников на безопасный труд при определенных социальных гарантиях, в том числе, создание новых рабочих мест;
- содействие повышению квалификации и навыков персонала;
- защиту окружающей среды и экономию невозвратимых ресурсов;
- защиту культурного наследия;
- поддержку усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

Корпоративная социальная ответственность компаний – обязательная составляющая корпоративного управления во всех развитых странах. В России

же пока только крупные организации постепенно внедряют в свою деятельность концепцию социальной ответственности, что обусловлено рядом факторов.

Определение целей и задач программы КСО

В рекламной компании ООО «Форма» выбор будет происходить на стратегическую модель КСО. Такая модель подразумевает встраивание идеи социальной ответственности в стратегию компании. Она направлена одновременно и на получение выгоды, учет интересов других компаний, и на получение выгоды и предполагает стратегическую филантропию, улучшающую конкурентную позицию компании в отрасли, и технологическую трансформацию цепочки создания прибыли в ходе соответствующих инноваций. Такая линия поведения основана на концепции так называемых «совместных интересов» и ориентирована на долгосрочные конкурентные преимущества.

Стратегия выбора целей КСО, напрямую зависит от миссии и стратегии компании, максимально отражая их. В таблице 10 приведены миссия, основные стратегические цели компании и подобраны соответствующие цели КСО.

Таблица 10 – Определение целей КСО на компанию

Миссия компании	В нашей компании, мы производим фирменную спецодежду, рекламу, атрибутику, флаги, предоставляем услуги печати постеров, плакатов, афиш, украшений для празднеств и фестивалей для максимального удовлетворения потребностей заказчиков.	Цели КСО
-----------------	---	----------

Продолжение таблицы 10

Стратегия компании	Желание заявить о себе на российском рынке, предлагая вам комплексные рекламные услуги, направленные на увеличение числа	1.Формирование благоприятных условий труда. 2. Развитие персонала, позволяющее избежать текучести кадров и
--------------------	--	---

	продаж и повышения прибыли вашего бизнеса.	способствующей повышению знаний, развитию навыков и способностей. 3. Система социальных гарантий. 4. Улучшение имиджа компании, путем роста репутации, которое позволит более устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. 5. Ответственность перед потребителем и обществом в целом
--	--	---

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что стратегия КСО необходима для компании, для ее успешного развития, достижения целей и успешного проведения стратегии компании.

Определение стейкхолдеров программы КСО

Для более точной оценки эффективности программы КСО, необходима оценка стейкхолдерами компании. Для того чтобы существование компании не оказалась под угрозой, необходимо удовлетворение каждой группы стейкхолдеров. В таблице 11 отражены основные стейкхолдеры проектируемого предприятия. Исходя из данных потребностей, можно будет произвести направление стратегии КСО.

Таблица 11 – Планируемые стейкхолдеры предприятия

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1.	Формирование благоприятных условий труд	Персонал
2.	Развитие персонала	Персонал
3.	Система социальных гарантий	Персонал
4	Улучшение имиджа компании	Собственник
5.	Ответственность перед потребителем и обществом	Потребитель

Для удовлетворения группы стейкхолдеров – персонал перед фирмой будут стоять следующие цели корпоративно социальной ответственности:

- улучшение качеств условий труда;
- получение стабильной конкурентоспособной заработной платы;
- предоставление социального пакета;
- развитие персонала, повышение квалификации.

Для удовлетворения группы стейкхолдеров – потребитель перед фирмой будут стоять следующие цели корпоративно социальной ответственности:

- выпуск продукции высокого качества;
- работа с потребителями для изучения предпочтений.

Для удовлетворения группы стейкхолдеров – собственник перед фирмой будут стоять следующие цели корпоративно социальной ответственности:

- проведение промо – мероприятий, выставок продукции;
- участие в специализированных событиях;
- участие в благотворительных акциях.

Именно оценка стейкхолдеров очень важна при оценке эффективности запланированных программ корпоративной социальной ответственности.

На основе анализа внешних и внутренних факторов удалось определить стратегию по осуществлению основных социальных программ. Данная стратегия будет заключаться в добросовестном осуществлении фирмы всех запланированных программ корпоративной социальной ответственности.

Для компании ООО «Форма» выбрана стратегия по осуществлению основных социальных программ. Такая стратегия заключается в добросовестном осуществлении компании всех этих видов деятельности, которые главным образом будут полагаться на цели и стратегии по развитию компании в целом.

Определение элементов программы КСО

Следующим этапом в разработке программы КСО является определение элементов этой программы. В таблице 12, предоставлены элементы программы КСО для компании.

Выбор программы основывается исходя из множества факторов таких как:

- сфера деятельности компании;
- финансовые возможности компании;
- размер компании;
- приверженность сотрудников компании;

- сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- результаты реализации программ т.д.

Таблица 12 – Определение элементов программы КСО

№	Стрейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1.	Персонал	Социально–значимый маркетинг	1. Развитие персонала 2. Сокращение текучести кадров 3. Повышение морального духа персонала
2.	Собственник	Социальные инвестиции	1. Улучшение имиджа компании 2. Рост репутации 3. Более устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.
3.	Потребитель	Социальные инвестиции	1. Ответственность перед потребителями продукции 2. Конкурентные преимущества. 3. Повышение узнаваемости товара

Для рекламной компании ООО «Форма», лучше всего будет выбор программ социальных инвестиций и социально значимого маркетинга. Эти программы представляют собой перенаправление процентов с продаж продукции на проведение социальных программ компании и поддержкой социально одобрительных проектов.

Выбор программы основывался исходя из основных критериев по выбору программы:

- сфера деятельности компании;
- финансовые возможности компании;
- размер компании;
- приверженность сотрудников компании;
- сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Определение затрат на программы КСО

Далее необходимо рассчитать предварительные затраты на проведение программ корпоративной социальной ответственности.

Таблица 13 – Предварительные затраты на программы КСО

№	Мероприятие	Ед.изм.	цена	Стоимость реализации на планируемый период
1.	Создание благоприятных условий труда	руб.	30000	40000
2.	Благотворительные мероприятия	руб.	20000	20000
3.	Участие в программах в обеспечении детского досуга	руб.	30000	20000
4.	Проведение повышения квалификации персонала	руб.	50000	60000
5.	Добросовестная практика	руб.	20000	10000
				Итого: 150000

Из таблицы видно, что большая часть денег уйдет на создание благотворительных условий труда и повышение квалификации персонала, что должно привести к повышению уровня работы сотрудников. Так же на корпоративную благотворительность и участие в программах в обеспечение детского досуга, что, несомненно, скажется на улучшении имиджа компании.

Ожидаемая эффективность программы КСО

Оценка эффективности мероприятий строится с учетом принципов эффективности затрат компании и ожидаемых результатов деятельности. В таблице 14 отражены предварительные результаты оценки эффективности мероприятий КСО.

Таблица 14 – Предварительная оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, руб.	Эффект для компании	Эффект для общества
1.	Создание благоприятных условий труда	40 000	повышении морального духа персонала	Повышение доверия со стороны нового персонала

Продолжение таблицы 14

2.	Благотворительные мероприятия	20 000	Улучшение имиджа компании	Повышение доверия со стороны потребителей
3.	Обеспечение детского досуга	20 000	Повышение узнаваемости товаров и услуг	Повышение доверия со стороны потребителей

4.	Проведение повышения квалификации персонала	60 000	Повышение квалификации персонала	Повышение доверия со стороны нового персонала
5.	Добросовестная практика	10000	Улучшение имиджа компании	Повышение доверия со стороны заказчиков

Корпоративная социальная ответственность является важной необходимостью в развитии любой компании. Для общества корпоративная социальная ответственность проявилась не только в конкретных проектах, решающих проблемы глобального или местного развития, она оказалась гораздо шире – корпоративная социальная ответственность позволила минимизировать компаниям негативное воздействие своей производственной деятельности на общество и помогла формировать предсказуемость, доверие, общие ценности и социальный капитал. Социальные инновации, включенные в рамки стратегии корпоративной социальной ответственности, позволяют отразить компании свою социальную позицию, становясь маркетинговым инструментом, с мощной эмоциональной связью между брендом компании и потребителем, способствующий росту лояльности. Такой инструмент позволяет выделению компании среди других, развитие новых продуктов и направлений. Бизнес объединяет свою деятельность с социальными вопросами, выстраивая свою социальную политику, делая социальные программы выгодными для себя.

Потенциал рекламы позволяет решать широкий круг задач, таких как: сопровождение инновационных процессов в обществе, культивирование ценностей, которые важны для нормальной жизнедеятельности человека и социума; формирование новых и поддержание социально одобряемых поведенческих установок. Так же реклама может способствовать оптимизации функционирования российского социума, например, через повышение качества информационного обслуживания населения и культуры социальной жизни в целом, через формирование новой системы ценностей и норм общественного поведения.

Заключение

Условия среды во многом определяют движение кадров. Как же оздоровить эти условия, создать такую систему подбора и расстановки кадров, которая позволила бы иметь на всех уровнях компетентных сотрудников? Вопрос вечный и сложный, над ним ломают головы во всех, даже самых высокоразвитых странах.

Для российской экономики необходимо создать такой хозяйственный механизм, который выбраковывал бы «нежизнеспособные клетки». Предприятия в условиях рыночной конкуренции вынуждены более серьезно заниматься вопросами найма персонала, подготовкой и повышением его квалификации. Сложнее обстоят дела с государственным и местными аппаратами, где результаты труда не столь очевидны, как на производстве, в торговле.

Наем на работу – это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужных организации для достижения поставленных ею задач.

Внешние факторы, влияющие на процесс найма, включают в себя правительственные и профсоюзные ограничения, состояние рынка рабочей силы, ее структуру и месторасположение организации.

С точки зрения организации на наем влияют три основных фактора: набор требований к найму, общая кадровая политика предприятия и имидж самой организации.

Способности заявителя, его взгляды и то, чему он отдает предпочтение, основанные на его предыдущем опыте работы и навязываемые ему его близкими, влияют на его двояко: в том, какие требования он предъявляет к работе, и в том, какими способами он ищет работу.

Для удовлетворения потребности предприятия в дополнительных работниках используют два источника рабочей силы:

1. Имеется возможность использования внутренних источников предприятия посредством: извещения его работников об имеющихся

рабочих местах; совмещением функций кадровыми работниками, а также привлечением новых работников с помощью кадровых.

2. Существует также возможность использования внешних источников, включающих в себя: случайно заходящих в поисках работы людей, использование услуг различных агентств, объявления в средствах массовой информации и т.д.

Основной целью отбора является выделение работников, которые с наибольшей степенью вероятности подойдут под стандарты результативности организации и которые будут удовлетворены и получают дальнейшее развитие своих навыков и способностей на рабочем месте.

На отбор влияют факторы окружающей обстановки: частная или государственная компания, условия рынка рабочей силы и коэффициент отбора; требования профсоюзов и правительственная регламентация условий найма. Еще до начала отбора организация должна установить разумные критерии отбора своих работников. Процесс отбора включает до 6 ступеней:

- предварительная отборочная беседа;
- анкетирование;
- собеседование;
- тестирование;
- проверки рекомендаций и послужного списка;
- испытательный срок [13].

Для кандидатов на более важные посты (определяемые высокой зарплатой и ответственностью) решение по отбору должно иметь более официальный характер и использовать более разнообразные методы отбора. Эффективные предприятия предпочитают осуществить отбор из числа своих кадровых работников, а уже потом – рассматривать кандидатов извне. Более точные решения при отборе принимаются в случае, если менеджер по персоналу, и будущий начальник работника принимают решение в вынесении решения. Использование большего количества методов сбора информации для принятия решения увеличивает количество результативных кандидатов.

Хорошее выполнение работы по найму персонала resultируются впоследствии снижением текучести кадров, большей удовлетворенностью работников службой и, как результат, большей эффективностью предприятия.

В процессе исследования были решены задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы отбора персонала.
2. Дать характеристику рекламной компании ООО «Форма».
3. Проанализировать систему отбора персонала на данном предприятии.
4. Предложить пути усовершенствования системы отбора персонала на предприятии.

В заключении, хочу сказать, что если мне доведется работать с персоналом, в том числе принимать решения о наборе и отборе персонала, то этому участку работы я уделю наибольшее внимание, так как это позволит в дальнейшем сократить объем моей работы. Ведь говорят, что хороший начальник – тот, кто ничего не делает, за которого все делают подчиненные. Так и здесь: набрал стоящий персонал, уделит этому максимум времени и внимания, получи результат – эффективная работа персонала. Кроме того, следствием эффективной работы по набор и отбору персонала является снижение текучести кадров, следовательно, не нужно будет тратить средства на новый набор. То есть и здесь я смогу сэкономить в будущем средства, которые значительно больше сегодняшних затрат.

Список использованных источников

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.
2. Воробьев А., Жданов С., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. – 2010. – № 15. – С. 48–54.
3. Гаврилова О. Популярные методики оценки кандидатов// Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2010. – №6(2). – С. 38–39.
4. Гутковская Е. А. Управление персоналом в организации: монография /Е. А. Гутковская. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2003. – 125 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом: монография /Г. Десслер; пер. с англ. Д. П. Коньковой; под общ. ред. И. М. Степнова. – М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2004. – 117с.
6. Жалило А.Б. Подбор и отбор персонала в отдел продаж // Управление продажами, 2009. – № 4, с. 24–29.
7. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой: учебное пособие /Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М.: Академия, 2007. – 251 с.
8. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2012. – №12. – С.32–43.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для вузов /А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2009. – 10 с.
10. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: перевод с англ. /Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 8 с.
11. Маслова В. М. Управление персоналом; Юрайт – Москва, 2012. – 492 с.
12. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров /М. И. Магура. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ООО «Журнал «Управление

персоналом», 2003. – 56 с.

13. Отбор персонала [Электронный ресурс] / URL: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Otbor-personala.php>, свободный. Загл.с экрана. – Яз. Рус. Дата обращения: 12.12.2016 г.

14. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография /В. С. Половинко. – М.: Информ–Знание, 2002. – 421 с.

15. Рекламная компания Форма [Электронный ресурс] / URL: <http://forma.sibr.ru> свободный. Загл.с экрана. – Яз. Рус. Дата обращения: 13.12.2016г.

16. Робертс Г. Рекрутмент и отбор: подход, основ на компетенциях: учебник: пер. с англ. /Г. Робертс. – М.: НРРО, 2005. – 3 с.

17. Симоненко С. Наш подход к центрам оценки// Управление персоналом. – 2009. – №16. – 47 с.

18. Сотникова С. И. Основы управления персоналом: учеб.–метод. комплекс. – Новосибирск: НГУЭУ, 2007. – 49 с.

19. Технологии отбора персонала [Электронный ресурс] / <http://www.hr-director.ru>, свободный. Загл.с экрана. – Яз.рус. Дата обращения 26.03.2016 г.

20. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: монография /В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 5–е изд. – М.: Дело, 2003. – 270 с.

21. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно–практическое пособие. – 4–е изд., перераб. и доп. – М.: Интел–Синтез, 2009. – 81 с.

22. Экономическая эффективность системы подбора персонала [Электронный ресурс] / doi: <http://www.cfin.ru/management/people/turnover.shtml>, свободный. Загл. С экрана. – Яз. Рус. Дата обращения: 26.02.2016 г.

23. Электронный словарь [Электронный ресурс] / Управление персоналом – doi: <http://psyfactor.org/personal0.htm>, свободный. Загл. с экрана. – Яз. Рус. Дата обращения: 26.02.2016 г.

Приложение А

Сравнительная таблица возможных технологий и подбора персонала в компанию «Форма»

Технология	Описание технологии	Плюсы	Минусы
Осуществление подбора персонала руководителями подразделений, а тестирование отделом кадров(создание отдела кадров)	Данная технология применяется на настоящий момент и включает в себя основные методы подбора персонала (заполнение анкеты, собеседования, проверка отзывов, тестирование).	1. Отсутствуют дополнительные расходы 2. Быстрота приема сотрудника взамен уволившемуся.	1. Текучесть кадров на предприятии 2. Косвенные финансовые потери 3. Нехватка процессного подхода
Осуществление подбора персонала рекрутинговыми агентствами (например, «ВЫ+МЫ»)	1. Сбор информации о необходимом кандидате. 2. Поиск кандидатов (СМИ, личные связи, head-hunting, база данных) 3. Оценка кандидатов (тестирование, интервью, проверочные упражнения, сбор отзывов). 4. Презентация кандидата перед заказчиком. 5. Принятие решения. 6. Замена кандидата, если он не прошел испытательный срок.	1. Высокое качество подбора и возможность замены сотрудника 2. С руководителя подразделения снимается функция приема сотрудников и высвобождается время на свою работу.	1. Высокая стоимость услуг (17% от годовой з/п кандидатов) 2. Достаточно медленный процесс подбора 3. Незнание текущей ситуации в компании, приводит к непониманию требований к специалисту
Приобретение лицензии на программу «Ресурс-К» для самостоятельной оценки кандидатов	Система «Ресурс-К» – это набор тестовых методик и авторских экспертных алгоритмов, на основании которых строится оценка компетенций. Это программа, которая проводит тестирование человека, интегрирует результаты в компетенции, а результат выдает в виде понятных для любого руководителя графиков и таблиц. Кандидат на должность приходит в компанию, офис-менеджер приглашает его за	1. Руководителям подразделение необходимо будет провести только заключительное собеседования с прошедшими программное тестирование кандидатами. 2. Перед руководителем оказывается полная картина данного кандидата – его возможности, потенциал, мотивация.	1. Очень высокая стоимость лицензии на программу (150000 руб. разово + 30000 руб. ежегодно) + (300000 руб. за настройку программы под задачи заказчика) 2. Необходимость обучения для верной трактовки полученных данных 3. Нехватка процессного подхода.
Продолжение приложения А Тестирование длится около 2 часов. Далее			

	результаты просматриваются и подходящие кандидаты приглашаются на собеседование к руководителю подразделения.		
Система подбора кандидатов, разработанная компанией Polden.info	Компания дает вакансию с указанием ссылки на прохождение тестирования. Желающие на вакансию проходят тестирование (тестирование схоже с системой Ресурс-К), ЗАО «НПФ «Микран» получает данные в виде таблиц с указанием по каждому кандидату: социотипа, количество баллов по IQ. Кандидат имеет возможность прочитать про свой психологический портрет и ответить на сколько процентов он подходит к нему. Также кандидат прикрепляет свое фото и анкету. Далее подходящие под планку компании кандидаты приглашаются на собеседование с руководителем подразделения.	1. Низкая цена системы (аренда 2000–5000 руб. в месяц) 2. Вся программа в интернете и не требует установки. Кандидат на должность может пройти тестирование с дома. 3. Перед руководителем оказывается полная картина данного кандидата – его возможности, потенциал, уровень IQ, психологический портрет, фото, резюме.	1. Система не испытана на крупных компаниях. 2. Нехватка процессного подхода.
Метод «Assessment Center»	Суть метода заключается в том, что группа участников проходит через серию самых разнообразных испытаний. В программу Assessment Center обычно включаются деловые и ролевые игры, профессиональные и психологические тесты, самопрезентации, дискуссии, упражнения, письменные работы. За действиями участников ведется внимательное наблюдение, может осуществляться видеосъемка. Обычная продолжительность оценочной сессии составляет 1–2 дня. Вся полученная информация затем внимательно изучается.	1. Процессный подход 2. Качественный подбор в результате того, что осуществляется он сотрудником из компании, который знает все нюансы. 3. Получение на тренинге рекомендаций и инструментажа для ввода метода на предприятии.	1. Требуется принять в штат менеджера по персоналу (Ежегодные расходы 180 тыс. руб.) 2. Плата за трехдневный обучающий курс (20000 руб.). 3. В России пока не достаточно популярен.

	На этой основе на каждого участника готовится заключение с оценкой его деловых и личностных качеств, прогнозом профессиональной деятельности и рекомендациями по профессиональному и личностному развитию.		
--	--	--	--

Резюме на должность специалиста по маркетингу (аналитика)

ФОТО	Дата рождения: 24.08.1986
	Адрес: г.Томск, ул. Интернационалистов 15/1, кв.19
	Тел. 8–913–402–67–15
	Электронная почта: Ivanova85@mail.ru
	QIP 359–822–411

Иванова Ольга Ивановна

Профессиональная цель:

Соискание вакантной должности специалиста по маркетингу.

Образование:

2002–2004гг. Томский Торгово–экономический техникум.

Квалификация по диплому: Маркетолог.

По специальности: Маркетинг (красный диплом).

2004–2008гг Российский государственный социальный университет.

По специальности: «Реклама». Квалификация: «Специалист по рекламе».

2006–2011гг ТПУ.

По специальности: «Маркетинг». Квалификация: «Специалист по маркетингу».

Опыт работы:

2004г. – март 2007 – специалист по рекламе в Российском государственном социальном университете (Московский филиал в г. Томске).

– Разработка рекламной продукции;

– Привлечение абитуриентов.

апрель 2007 – по апрель 2010 аналитик по маркетинговым активностям ООО «Ивис».

– Анализ сезонности продаж по всем группам товаров;

– Прогнозирование и анализ эффективности маркетинговых мероприятий, интерпретация показателей;

– Составление рекомендаций по проведению маркетинговых активностей.

июль 2010 – декабрь 2011 маркетолог интернет–проекта web–студии «Полдень»

– Развитие интернет направления в компании;

– Проведение маркетинговых исследований;

- Создание структуры и дизайна интернет проекта;
- Работа с подрядчиками по созданию интернет–ресурса;
- Подбор и анализ ключевых слов и фокусных фраз веб–ресурса;
- Аудит сайта, проведение мероприятий по оптимизации веб–ресурса для поисковых машин.

январь 2012 по настоящее время маркетолог–аналитик ООО «МИЭЛЬ–брокеридж»

- Организация, проведение семплингов и презентационных акций;
- Разработка и непосредственное проведение маркетинговых исследований и акций;
- Разработка программы внедрения нового брэнда продукции.

Цель в работе:

Самореализация. Профессиональный и карьерный рост.

Личные качества:

Ответственность, целеустремлённость, энергичность, быстрая реакция на ситуацию, аналитический склад ума, быстро усваиваю смежные и новые направления деятельности предприятия, творческий подход к работе.

Дополнительные сведения

Не замужем. Без вредных привычек. Наличие легкового автомобиля. Готовность к командировкам.