



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Организация эффективного отбора персонала на предприятии»

Исполнитель Ачмизова Юлия Владимировна

Руководитель к.э.н., доцент Майборода Евгений Викторович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы отбора персонала в организации	6
1.1 Сущность и значение отбора персонала в организации	6
1.2 Методы отбора персонала.....	15
2 Анализ и оценка системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России	24
2.1 Организационно – экономическая характеристика ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России	24
2.2 Оценка эффективности отбора персонала на исследуемом объекте...	31
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России	40
3.1 Основные направления совершенствования системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России	40
3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий.....	48
Заключение	54
Список использованной литературы.....	56
Приложение	59

Введение

Переход экономической системы страны к рыночным механизмам хозяйствования вынуждает предприятия разматывать и внедрять различные методы усиления конкурентных преимуществ, роста производительности и эффективности производства, внедрять различные ноу-хау, переходить к более эффективным формам хозяйствования, а также совершенствовать технологии отбора и подбора персонала.

Во времена господства старой парадигмы управления вплоть до 60-х годов XX века, управленцы фокусировали внимание только на текущие нужды организации при решении вопросов подбора персонала. Такой подход обеспечивает работодателя необходимым количеством персонала, но только для тех работ, выполнение которых не требует специальной подготовки. Перенасыщенный дешевой рабочей силой рынок только способствовал данной тенденции. Произошедшие изменения в теории и практике управления обратили внимание управленцев на составление ресурсного плана организации в длительной перспективе. Эти условия касались всех видов ресурсов предприятия, а в особенности трудовых ресурсов.

К сожалению, в начале XXI века тенденция изменилась, все меньше внимания уделяется оценке кадровой работы, организации труда и подбора персонала предприятия, хотя анализ трудовой деятельности является одним из важнейших факторов повышения производительности и эффективности труда и оздоровления экономики предприятия

В результате возникших кризисных явления в области организации трудовых процессов в сфере производства товаров и услуг произошла деформация поведенческой модели сотрудников. Важная роль сотрудников заключается не только в выполнении непосредственно производственных обязанностей, то в активном участии во всем производственном цикле компании. Сотрудники, как ключевой фактор роста эффективности предприятия, могут влиять на результаты экономической деятельности

компании, как отрицательно, так и положительно. В настоящее время сотрудник компании – это не просто «очередная статья расходов в бюджете», а важнейший инструмент получения и повышения прибыли. Данный подход поставил работника в центр всего механизма управления предприятием, а затраты на его обучение, повышение квалификации, переподготовку и заработную плату стали восприниматься как важнейший способ инвестирования.

В процессе анализа трудовых ресурсов в первую очередь мы должны выявить ряд параметров, на основе которых можно эффективно оценить квалификацию каждого сотрудника. Основным инструментом достижения данной цели является применение всевозможных тестов, непосредственно связанных с характером выполняемых работ. Полученные значения параметров квалификационного уровня персонала сопоставляются с плановыми показателями. В случае несоответствия реального и планируемого квалификационного уровня работника необходимо направлять на различные обучающие курсы.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что система подбора и отбора персонала в современных условиях играет ключевую роль в жизнедеятельности предприятия, так значительно изменилось отношение к труду сотрудника, его социальный статус, условия оплаты труда.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является федеральное казенное учреждение здравоохранения санаторий «Сосновый» Министерства внутренних дел Российской Федерации.

Предметом исследования является организация эффективного отбора персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические основы отбора персонала на предприятии.
2. Провести анализ показателей, характеризующих организационно-экономическую деятельность ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России.
3. Дать оценку эффективности существующей системы отбора персонала предприятия.
4. Наметить основные направления совершенствования системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России.
5. Провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы отбора персонала предприятия. Во второй главе проведен анализ и оценка системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России. В третьей главе представлены предложения по улучшению системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России и проведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Теоретической и методической основой исследования послужили труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные проблемам управления персоналом предприятия.

Что касается информационной базы исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 55 страниц, в том числе 11 таблиц и 2 рисунка. Так же в работе имеются 4 приложения.

1 Теоретические и методические основы отбора персонала в организации

1.1 Сущность и значение отбора персонала в организации

Подбор персонала - это систематический процесс принятия решений о том, кого из сотрудников следует нанять для заполнения открытых вакансий в организации. Основной целью отбора является выявление и трудоустройство тех лиц, которые обладают необходимыми знаниями, навыками и умениями (КСО) для успешного завершения работы организации. Объем и качество этой работы напрямую влияют на успех организации. Отобранные лица могут быть новыми участниками организации, выявленными в ходе внешнего процесса набора персонала. В качестве альтернативы, эти кандидаты могут быть внутренними кандидатами - текущими сотрудниками, которые переходят на новые должности в организации и которые идентифицируются в ходе внутреннего процесса найма. Внутренние кандидаты могут быть заинтересованы в продвижении своей карьеры через продвижение по службе или могут захотеть изменить свой карьерный путь [11, с. 74].

Полезность отбора зависит от количества и качества лиц в списке кандидатов, идентификации конкретных компетенций, необходимых для выполнения работы, соответствующего содержания инструментов отбора, связанного с работой, и психометрических свойств этих инструментов.

Отбор начинается, когда компании требуются дополнительные сотрудники или другой тип сотрудников для удовлетворения производственных или сервисных потребностей, или, когда текущий сотрудник покидает организацию, что приводит к открытию вакансии. В некоторых организациях существует формальный процесс планирования людских ресурсов (HR-менеджмент), в рамках которого делаются прогнозы о количестве и типах сотрудников, необходимых для достижения будущих организационных целей. Исходя из этих прогнозов, компания занимается рекрутинговой деятельностью, направленной на привлечение соискателей для трудоустройства. Новые сотрудники выбираются из полученного пула

кандидатов.

Организация находится в хорошем положении, если в списке кандидатов больше, чем открытых вакансий, и, если подавляющее большинство людей в этом списке имеют минимальные компетенции для успеха на работе. В таких ситуациях отбор выявляет тех лиц, которые имеют самый высокий уровень требуемых компетенций и которые, как следствие, должны были бы выполнять свою работу на высоком уровне. Если пул кандидатов относительно невелик или имеет относительно мало квалифицированных кандидатов, отбор может не дать достаточного количества высокоэффективных людей.

Разработка программы отбора начинается с анализа работы с целью детализации характера работы, которую будет выполнять сотрудник, занимающий эту должность. Информация для анализа работы обычно берется из интервью, наблюдений, архивных записей, справочных книг или опросов, выполненных сотрудниками и руководителями. На основе этой информации составляется должностное описание, в котором описываются задачи, обязанности, ответственность и сопутствующие им компетенции, необходимые для выполнения данной работы. Может быть включена дополнительная описательная информация о рабочих условиях работы, таких как физические требования, уровень шума и опасности [15, с. 129].

Информация анализа работы используется для определения соответствующих компетенций, необходимых для выполнения основных должностных обязанностей: знание-это совокупность информации, необходимой для выполнения работы (например, знание теорий развития карьеры), навык-это компетентность в выполнении конкретной рабочей задачи (например, использование Excel), а способность-это общая, связанная с работой квалификация (например, умение читать на уровне 8 класса).

Компетенции определяют формат и содержание инструментов отбора. Используя предыдущие примеры, кандидатам можно было бы дать письменный тест по теории, попросить подготовить электронную таблицу Excel, а затем дать устный тест на понимание прочитанного. Исследовательские исследования

показали, что отбор имеет наилучшие результаты, если инструменты имеют определенную систему оценки и баллы используются в качестве первичных данных, по которым кандидаты оцениваются за их потенциал для выполнения будущей работы. Ценность инструмента отбора напрямую связана с тем, насколько содержание вопросов или видов деятельности, составляющих этот инструмент, отражает трудовую деятельность.

Почти все программы отбора начинаются с использования формы заявки. В этом кратком документе запрашивается описательная информация по таким темам, как образование, предыдущий опыт работы, награды и контактная информация. Форма ограничена, предоставляя место только для общих, кратких заявлений. Исследования показали, что примерно одна треть заявителей предоставляет неточную информацию по крайней мере на некоторые вопросы в этих формах [4, с. 238].

Форма обучения и опыта - это тип формы заявки, которая действительно предоставляет полезную информацию. Эта форма содержит вопросы, которые непосредственно отражают задачи задания и включает в себя систему оценки, измеряющую степень знания операций задания. Для должности преподавателя колледжа форма обучения и опыта может содержать описание пяти задач. Одна из задач может быть следующей «разрабатывает планы уроков курса, охватывающие темы занятий, методы представления каждой темы и цели обучения». Заявителю предлагается указать, выполнял ли он или она когда-либо эту задачу или был обучен ее выполнению. Если ответ утвердительный, то соискателю предлагается дать краткое описание того, что было сделано в ходе данной работы или стажировки. Для оценки ответов могут использоваться подготовленные судьи.

Кандидаты обычно более благоприятно реагируют на собеседования при приеме на работу, чем на другие виды мер отбора. Неструктурированные интервью-это те, для которых нет набора заданных вопросов или определенной системы баллов. Интервьюер задает любые вопросы, которые сочтет уместными, и оценивает кандидата на основании его или ее суждения об общих

результатах работы кандидата на собеседовании. Структурированные интервью, разработанные на основе информации анализа вакансий, оказались более ценными при отборе кандидатов. Эти интервью состоят из вопросов, связанных с работой, которые используются со всеми интервьюируемыми, а также определенной системы оценки ответов.

Интервью с описанием поведения является одним из наиболее широко используемых типов структурированных интервью. Кандидатам предлагается описать конкретные примеры того, как они действовали в прошлых ситуациях, подобных тем, с которыми они столкнутся на работе, если их примут на работу. Основная философия заключается в том, что прошлое поведение является лучшим предсказателем будущего поведения [20, с. 177-178].

В исследовании, включавшем 19 критериев отбора, тесты когнитивных способностей (также называемые тестами общего интеллекта) имели самую высокую прогностическую значимость для выполнения работы. Эти тесты измеряют несколько умственных способностей, которые являются частью задач почти каждой работы. Измеряемые способности включают в себя вербальное понимание, свободное владение цифрами, общее мышление, объем памяти и логическую оценку. Исследования постоянно показывают, что тесты на когнитивные способности можно использовать для всех видов работ и что их ценность возрастает по мере усложнения интересующей нас работы. Эти тесты также являются одними из самых дешевых мер отбора.

Сильная связь между производительностью работы и баллами по общим тестам умственных способностей может существовать потому, что эти тесты также являются сильным предиктором профессионального обучения и решения проблем. Те люди, которые обладают большими умственными способностями, скорее всего, будут учиться быстрее, чем другие, а также смогут лучше решать проблемы, возникающие при ошибке в работе или при новом требовании к работнику.

Как обучение на рабочем месте, так и решение проблем с работой приводят к повышению производительности труда. При использовании этих

тестов рекомендуется соблюдать осторожность; их применение оказывает неблагоприятное воздействие на законно защищенные (например, расовые, этнические) группы [26, с. 317].

Образцы работ требуют от кандидата выполнения одного или нескольких рабочих заданий. Секретаршу можно было бы попросить пройти тест на обработку текста. Другие рабочие места, которые часто используют образцы работы, - это квалифицированные ремесленные должности, строительство, компьютерное программирование и продовольственное обслуживание. Разработанные правильно, рабочие образцы близко приближаются к фактической работе.

Организация имеет гораздо лучшее представление о качестве работы, которое можно ожидать от сотрудника, основываясь на результатах работы заявителя по этому показателю. Образцы работ обычно лучше предсказывают будущие результаты работы, чем другие инструменты отбора, но они дорогостоящи для разработки и использования и требуют, чтобы кандидат уже был обучен для выполнения этой работы.

Центры оценки - это модели рабочих мест, обычно используемые для отбора менеджеров или специалистов, часто для продвижения внутри организации. В центре оценки группа кандидатов на работу участвует в ряде мероприятий. Репрезентативные мероприятия включают в себя групповую дискуссию без лидера и упражнение «в корзине».

В первом случае группы из шести заявителей получают организационную проблему и просят взаимодействовать, чтобы обеспечить решение этой проблемы. Оценщики наблюдают за кандидатами на вакансии на протяжении всего процесса и оценивают каждого кандидата по его поведению во время выполнения упражнения. Входящая корзина представляет кандидату серию служебных записок. От человека требуется предоставить подробные ответы и рекомендации по каждой памятке.

Ответы оцениваются обученным оценщиком. Часто центры оценки длятся несколько дней и стоят довольно дорого для разработки и эксплуатации.

Организации использовали эти приборы для измерения сильных и слабых сторон сотрудников с целью выявления потребностей в обучении.

Тесты личности и целостности - это опросники самоотчета, в которых респондент предоставляет информацию о своих чувствах или поведении. Психологи сходятся во мнении, что оптимальный личностный тест-это тот, который измеряет пять основных личностных измерений: экстраверсию, покладистость, добросовестность, эмоциональную стабильность и открытость опыту. Эти личностные аспекты были теоретически связаны со многими различными профессиями и, как оказалось, статистически связаны с производительностью на различных работах. Последнее особенно верно для добросовестности и экстраверсии. Буквально сотни личностных тестов были использованы для отбора; однако тесты большой пятерки относятся к очень небольшой группе таких тестов, которые продемонстрировали ценность отбора.

Тесты на добросовестность предназначены для выявления тех заявителей, которые имеют высокую вероятность совершения таких действий, как кража, хищение, саботаж или насилие. Тесты на целостность постоянно развивались в последние годы и в настоящее время продемонстрировали способность предсказывать такое поведение. Большинство этих тестов задают те же самые вопросы, что и личностные тесты. Они оцениваются по отношению к поведению, которое указывает на общий набор контрпродуктивных действий, которые могут быть предприняты сотрудниками. Ответы, которые отражают или связаны с этими контрпродуктивными действиями, оцениваются как свидетельствующие о низкой добросовестности [17, с. 245].

Меры отбора должны демонстрировать конструктивные свойства теста надежности и валидности, чтобы продемонстрировать их полезность. Надежность означает согласованность, надежность и стабильность оценок, полученных с помощью инструмента выбора. Методы отбора, которые являются надежными, дадут одни и те же результаты, если их применять в два разных времени или если они используются разными оценщиками. Надежность является необходимым, но не достаточным условием для обеспечения того,

чтобы меры отбора были полезными.

Валидность означает степень, в которой меры отбора действительно оценивают знания, навыки и способности, необходимые для успешного выполнения работы. Валидность обеспечивает доказательство того, что эта мера может предсказать будущую производительность труда. В контексте отбора, когда компетенции были определены для конкретной работы, специалист по персоналу сформулировал проверяемые гипотезы о характеристиках работника, необходимых для выполнения работы. Валидность относится к процессу определения того, действительно ли эти характеристики работника связаны с выполнением работы.

Существует две основные формы обоснованности. Содержательная валидность предполагает систематическое использование предметных экспертов (например, практиков и ученых в области труда) и информации анализа работы для разработки элементов, которые должны быть включены в меру отбора. Бухгалтеры были бы наиболее хорошо осведомлены о вопросах, которые нужно задать на тесте по бухгалтерскому учету, или о вопросах, которые нужно задать на собеседовании для работы в бухгалтерии [18, с. 266].

Эмпирическая валидность - это статистическая демонстрация того, что существует значительная корреляция между баллами по инструменту отбора и баллами по показателям выполнения работы. Прогностическая и параллельная валидность - это типы эмпирической валидности. В обоих типах оценки собираются для группы лиц как по инструменту отбора, так и по показателю эффективности работы. Затем проводится статистический анализ, чтобы определить, достаточно ли высока корреляция между этими двумя баллами, чтобы быть выше случайности. Если корреляция статистически значима, то есть доказательства того, что кандидаты с более высокими баллами по критерию отбора будут хорошо выполнять свою работу.

Отборочные меры были задействованы в ряде случаев дискриминации, возбужденных против организаций. Обвинение в дискриминации может быть предъявлено в том случае, если физическое лицо(лица) утверждает, что ему

(им) было отказано в приеме на работу, и может связать этот отказ с одной или несколькими демографическими характеристиками, указанными в федеральном законодательстве о равных правах. Демографические характеристики, часто упоминаемые в случаях дискриминации при отборе, включают расу, пол, религию, возраст, инвалидность и этническое происхождение.

Есть две формы дискриминации, которые могут быть предъявлены истцом: несопоставимое обращение и несопоставимое воздействие. Несопоставимое отношение возникает, когда принадлежность к одному из ранее отмеченных демографических классов используется в качестве основы для принятия решения о выборе. Если работодатель решает, что женщины не должны продвигаться по службе на ту или иную работу, то это означает, что к ним относятся неодинаково. В этом случае пол был незаконно использован в качестве основания для принятия решения о приеме на работу [1, с. 43-44].

Разрозненное воздействие возникает, когда защищенная группа людей обращается иначе, чем большинство. В ходе выборочного теста для одной демографической группы могут быть найдены более низкие баллы, чем для других.

Мерой отбора может быть требование к поднятию тяжестей для пожарного или требование к диплому средней школы для секретаря. Обе эти меры отбора, вероятно, приведут к более низким баллам для конкретных демографических групп, тем самым делая людей из этой демографической группы менее вероятными для найма, чем людей из другой группы. Женщины, как правило, менее склонны к выполнению жестких требований по поднятию тяжестей. Группы меньшинств, такие как афроамериканцы или латиноамериканцы, с меньшей вероятностью удовлетворяют требованиям, предъявляемым к диплому средней школы.

При любом типе обвинений в дискриминации организация может защитить свою программу отбора только в том случае, если она четко продемонстрирует, что баллы, полученные с помощью рассматриваемого инструмента отбора, связаны с выполнением работы лицами из

демографической группы, обвиняемой в дискриминации. Методы определения валидности, рассмотренные ранее, будут использоваться для демонстрации взаимосвязи между оценками инструментов и показателями выполнения работы.

Среди наиболее важных текущих вопросов отбора-как успешно использовать технологию. Многие организации приняли решение об использовании выборочного тестирования с использованием интернета и других электронных инструментов. Использование включает в себя заполнение заявителями анкет и форм обучения и опыта в интернете, а также проведение собеседований, тестов когнитивных способностей и опросов личности. К числу основных поднимаемых вопросов относятся следующие: эквивалентны ли электронные тесты традиционным тестам? как можно предотвратить использование стандартных образцов? и Как можно точно установить личность заявителя? Ограниченные исследования до настоящего времени, сравнивающие электронное и традиционное тестирование, рассматривали время тестирования, реакции кандидатов, дизайн тестов и прокторинг тестов. Это исследование не является окончательным по большинству из этих вопросов, хотя некоторые исследования сообщают о более положительных реакциях кандидатов на электронные тесты. Необходимы дополнительные исследования для получения более полной информации о надежности и валидности тестов, проводимых электронным способом [7, с. 193].

Исследования, проведенные за последние 85 лет, предоставили большой объем информации относительно денежной ценности для организации использования допустимых мер отбора. Такие меры приводят к более активному обучению навыкам, связанным с работой, и повышению производительности труда со стороны сотрудников. В целом, денежный выигрыш от использования правильных методов отбора обычно велик, причем выигрыш прямо пропорционален увеличению валидности лучших методов по сравнению с ранее используемыми методами. Более обоснованные меры отбора имеют большую отдачу.

1.2 Методы отбора персонала

Есть много способов, которыми работодатели могут попытаться привлечь работников, например, через рекламу, агентства (государственные или частные), сарафанное радио, «проходные» (люди, которые приходят и спрашивают, есть ли вакансии) или ярмарки вакансий. Работодатели должны тщательно анализировать источники рекрутинга, чтобы определить, какие из них находят хороших сотрудников, которые остаются с ними. Работодателям также необходимо проверить, являются ли их методы найма репрезентативными с точки зрения пола, этнической принадлежности и инвалидности. Иногда работодатели или их агенты ищут вероятных кандидатов на вакансию и приглашают их подать заявку («охота за головами»).

Кандидаты иногда набираются из уст в уста, обычно через существующих сотрудников. Помимо того, что они дешевле, виноградная лоза находит сотрудников, которые остаются дольше (низкая текучесть кадров), возможно, потому, что они имеют более четкое представление о том, что на самом деле включает в себя работа. Zottoli and Wanous (2000) сообщают, что неформальные рекруты в среднем выполняют несколько лучшую работу; разница невелика ($d = 0,08$), но достигается очень дешево. Однако честные агентства по трудоустройству, например (Британская) комиссия по расовому равенству (CRE), как правило, не любят неформальный найм. Они утверждают, что вербовка друзей своих белых рабочих несправедлива, потому что она имеет тенденцию увековечивать полностью белую рабочую силу [13, с. 351].

Все больше и больше вакансий рекламируется в Интернете через собственный веб-сайт работодателя или через многочисленные сайты по подбору персонала.

Люди, ищущие работу, могут размещать свои данные на веб-сайтах для оценки потенциальными работодателями. Это дает соискателю возможность, которой раньше не существовало. Люди могут делать спекулятивные заявления возможным работодателям, но не могут рекламировать себя в глобальном

масштабе.

Многие работодатели в настоящее время используют электронные прикладные системы, устраняя обычную бумажную рутину.

«Охота за головами» может осуществляться в электронном виде с помощью систем, которые сканируют базы данных, информационные бюллетени и «блоги» для получения любой информации о людях, выдающихся в области, например, химической инженерии [23, с. 55-56].

Агентства по обеспечению равных возможностей (ЕО) в США подготовили длинные списки вопросов, которые работодатели не должны задавать по той или иной причине. Некоторые из них очевидны: этническая принадлежность, пол и инвалидность (поскольку закон запрещает дискриминацию во всех трех случаях). Другие менее очевидны: например, работодатели не должны задавать вопросы о преступлениях, связанных с вождением, арестах или увольнении из армии, поскольку некоторые меньшинства имеют более высокие показатели таких преступлений, поэтому этот вопрос может создавать косвенную дискриминацию. Вопросы о наличии свободных мест в праздничные и выходные дни могут отпугнуть, например, некоторые религиозные меньшинства.

Интернет-рекрутинг и отбор могут вызвать еще один набор вопросов «справедливости». Не у всех есть доступ к интернету. Любые гендерные, этнические или возрастные различия в доступе к Интернету могут иметь возможные правовые последствия.

Интернет-прикладные системы могут быть структурированы таким образом, чтобы включать в себя квалификационные (или неквалифицирующие) вопросы в самом начале. Люди, которые не имеют необходимых знаний или опыта, или которые не имеют права работать в США, или которые имеют судимость, быстро устраняются. Это экономит время как для заявителя, так и для работодателя. (Более вежливые работодатели говорят, что у них мало шансов на успех, и спрашивают, хотят ли они продолжать.) Эти системы также могут отсеивать тех, кто, например, не желает работать посменно, носить

униформу или все время улыбаться [25, с. 95-96].

Некоторые работодатели заменяют свои обычные бумажные тестирования короткими тестами, выполненными через Интернет. Некоторые оценивают знания о работе; полезно отсеивать людей, которые мало или совсем ничего не знают о предметах (например, Microsoft Excel), в которых они утверждают, что имеют опыт. Тестирование может улучшить весь процесс отбора, отсеивая на ранней стадии тех, у кого отсутствуют умственные способности, необходимые для работы. В обычных системах отбора тесты обычно не используются до стадии шорт-листа, к этому времени многие из них могут быть отсеяны. Теоретически предпочтительнее ставить наиболее точные отборочные тесты на ранних стадиях процесса отбора, но стоимость обычного тестирования бумаги и карандаша, как правило, препятствует этому. Некоторые интернет-тесты оценивают личность или подходят. Раньше HR предполагал, например, лидерский потенциал из того, что, как говорят, они делали в школе или университете. Некоторые новые системы оценивают его более непосредственно с помощью набора стандартных вопросов. Никаких исследований о том, насколько хорошо работают такие системы, опубликовано не было.

Многочисленные программные системы могут сканировать приложения и резюме, чтобы проверить, соответствуют ли они требованиям задания. Это намного быстрее, чем обычное просеивание бумажных заявок кадровым специалистом. Система Restracs, как говорят, способна искать 300 000 резюме за 10 секунд. Одной из самых известных систем является Resumix, впоследствии названная Hiring Gateway, которая начала функционировать еще в 1988 году и может похвастаться многими крупными работодателями в качестве клиентов, включая американские вооруженные силы. Resumix делает больше, чем просто сканирование и файловые приложения; это также система анализа заданий. Resumix имеет список из 25 000 KSA (Knowledge Skill Ability). Работодатели используют этот список, чтобы указать необходимые и желательные навыки для своей конкретной вакансии, а Resumix ищет заявки на лучшее соответствие.

Макфарланд перечислил некоторые из компетенций, которые использует Resumix, включая лидерство, бюджетное планирование и прогнозирование, оценку эффективности, обучение персонала, управление эффективностью, оценку эффективности и другие. Автоматизированные системы просеивания могут устранить предвзятость, непосредственно основанную на этнической принадлежности, возрасте, инвалидности или поле, поскольку они запрограммированы игнорировать эти факторы. Они не обязательно будут игнорировать факторы, связанные с этнической принадлежностью, инвалидностью, возрастом или полом, такие как спорт и развлечения. Просеивающее программное обеспечение будет выполнять эту работу последовательно и тщательно, в то время как «человек-просеиватель» может устать или заскучать и не читать каждое приложение внимательно [19, с. 238].

Просеивание в электронном виде не обязательно является более точным. Точность зависит от правил принятия решений, используемых при просеивании, которые, в свою очередь, зависят от качества исследования, проведенного работодателем. В научной литературе высказывалось предположение, что некоторые системы сканирования не делают ничего более сложного, чем поиск ключевых слов. Как только вы поймете это, они постараются включить как можно больше людей. Resumix говорят, что их программное обеспечение не использует простой подсчет слов, и нет списка «модных слов», которые могут включать в себя, чтобы улучшить свои шансы быть выбранными. Система описывается как «интеллектуальная» и способная распознавать контекстуальное значение слов. Программное обеспечение защищено авторским правом, и никакие подробности не разглашаются. Существует острая необходимость знать, что на самом деле делают программы просеивания приложений. Психологи склонны быть довольно скептическими по одной довольно простой причине. Если эти системы делают что-то чрезвычайно тонкое и сложное, то где же люди, написавшие их, приобрели эту мудрость? Нет никаких доказательств того, что человеческие просеиватели приложений делают что-то очень сложное, что может смоделировать

программное обеспечение, и нет никаких исследований по просеиванию приложений, которые описывали бы какие-либо сложные тонкие отношения, которые можно было бы поместить в программное обеспечение.

Умственные способности делятся на общие умственные способности и более конкретные прикладные умственные способности, например, решение проблем, практическое суждение, канцелярские способности или механическое понимание. Некоторые профессии также требуют сенсорных способностей: острого слуха, хорошего баланса или хорошей координации глаз и рук.

Психологи перечисляют от 5 до 30 основных склонностей, или личностных черт, к тому, чтобы думать, чувствовать и вести себя определенным образом. Например, экстраверт любит встречаться с людьми и чувствует себя легко, встречаясь с незнакомцами. Работодателю, возможно, будет легче выбрать кого-то, кто очень общителен, чтобы продать страховку, а не пытаться обучить кого-то, кто в настоящее время довольно застенчив [8, с. 175].

Кто-то, кто хочет помочь другим, может найти благотворительную работу более полезной, чем Продажа пончиков; кто-то, кто считает, что люди должны постоянно соблюдать все правила, может наслаждаться работой дорожного надзирателя. Люди не всегда могут найти работу, которая соответствует их идеалам и ценностям, но работа, которая действительно есть, может оказаться более полезной. «Подходит» означает, что внешний вид или поведение а соответствует требованиям организации. Они могут быть явными: солдаты ожидают, что будут выполнять приказы мгновенно и беспрекословно. «Подходит» может быть неявным: кандидат не звучит и не выглядит «подходящим для нас», но нет письменного списка требований или даже списка, который селекторы могут объяснить вам.

Каждая работа требует определенных знаний: действующего трудового законодательства, статистического анализа или чего-то гораздо более простого, например, как пользоваться телефоном или как давать сдачу. Знания могут быть приобретены путем обучения, поэтому это не обязательно должно быть

требованием отбора. Овладение знаниями более высокого уровня может потребовать более высокого уровня умственных способностей. Различают несколько типов знаний:

Способность делать что-то быстро и эффективно: кирпичная кладка, вождение автобуса, оценка имущества, диагностика болезни. Работодатели иногда отбирают специалистов для повышения квалификации, а иногда и обучают их. Овладение некоторыми навыками может потребовать определенного уровня умственных или физических способностей, которыми обладают далеко не все [10, с. 122].

Социальные навыки важны для многих профессий и необходимы для некоторых. Они включают, например, общение, убеждение, переговоры, влияние, лидерство и командную работу.

Претендент выполняет задание или демонстрирует навык. Тесты включают тесты GMA / интеллекта, а также тесты способностей и конкретных знаний (профессиональные знания или тесты достижений). Это настоящие тесты, с правильными и неправильными ответами. Продемонстрированные доказательства также включают в себя образцы работы, групповые упражнения, моделирование и другие поведенческие упражнения, обычно включаемые в центры оценки. Демонстрационные доказательства имеют меньше ограничений, чем самоотчеты или другие отчеты. Тесты способностей обычно не поддаются подделке. С другой стороны, доказанные доказательства, как правило, труднее и дороже собирать.

Некоторую информацию, используемую при отборе, можно охарактеризовать как зафиксированный факт. Абитуриент имеет хорошую степень по психологии в хорошем университете. Эта информация регистрируется и поддается проверке. История работы также может обеспечить запись достижений, например, заявитель был генеральным директором организации XYZ в период, когда прибыль XYZ увеличилась. Опубликованные работы, полученные гранты, запатентованные изобретения, премии и медали, например, также являются зарегистрированными доказательствами.

Демонстрируемая и записываемая информация, как правило, имеет асимметричное отношение к само-или другой сообщаемой информации. Доказательства того, что кто-то не может что-то сделать, опровергают заявление заявителя или других лиц о том, что он может это сделать. Однако обратное неверно: когда вам говорят, что кто-то не может что-то сделать, это не опровергает доказанных или зафиксированных доказательств того, что он может это сделать.

В этой степени продемонстрированные и записанные доказательства превосходят собственные и другие сообщенные доказательства, что подразумевает, что отборщики должны предпочесть продемонстрированные и записанные доказательства [3, с. 30-31].

Некоторые доказательства даются кандидатами, но не из того, что они говорят, и не из того, что они делают намеренно. Классическим примером является полиграф, который предназначен для оценки правдивости а по дыханию, частоте сердечных сокращений и электродермической активности, а не по ответам, которые дает кандидат. На самом деле полиграф используется для того, чтобы решить, каким из самоотчетов а следует верить, а какие классифицировать как ложные.

Двумя другими произвольными оценками являются графология и тестирование на употребление наркотиков. Первые стремятся вывести характеристики как таковые из формы их почерка, а не из его содержания. Тестирование на употребление наркотиков предполагает, что употребление наркотиков может быть более точно обнаружено с помощью химического анализа, чем с помощью самоотчета.

Исследование отбора сравнивает предиктор, то есть тест отбора, с критерием критерия, то есть показателем производительности труда работника. Критериальная сторона исследования выбора представляет большие проблемы, чем предикторная сторона, поскольку она требует от исследователей определения хорошей производительности труда. Задача критерия может быть очень простой, когда работа генерирует что-то, что можно подсчитать:

виджеты, производимые в день или продажи в неделю. Проблема критериев может быть очень простой, если организация имеет систему оценки, рейтинги которой могут быть использованы. Критерий оценки супервизора широко используется, потому что он почти всегда доступен (в США), потому что он унитарен и потому что с ним трудно спорить.

С другой стороны, проблема критериев вскоре может стать очень сложной, если кто-то захочет копнуть немного глубже в то, что составляет эффективную производительность.

Вскоре возникают вопросы о реальном характере работы или истинной цели организаций. Является ли успех лучше измеряться объективно путем подсчета произведенных единиц или лучше измеряться субъективно с помощью обоснованного мнения? Является ли успех в работе однонаправленным или многомерным? Кто решает, будет ли работа успешной? Разные руководители могут не соглашаться. Руководство и работники могут не согласиться. Организация и ее клиенты могут не согласиться.

Объективных критериев много, и они разнообразны. Некоторые из них более объективны, чем другие; учебные оценки часто включают некоторые субъективные суждения в оценке письменной работы. Критерии персонала - продвижение по службе, стаж работы, текучесть кадров, пунктуальность, отсутствие, дисциплинарные взыскания, несчастные случаи, болезни - легко собрать. Анализ селекционных исследований (Lent, Aurbach & Levin, 1971) показал, что субъективный критерий - глобальный рейтинг супервизоров - был явно фаворитом, который использовался в 60% исследований [16, с. 359].

Большинство людей знают, что дискриминация определенных классов людей при заполнении вакансий противоречит закону. К этим защищенным классам относятся женщины, этнические меньшинства и инвалиды. Большинство людей думают, что дискриминация означает решение не нанимать мистера Джонса, потому что он черный, или мисс Смит, потому что она женщина.

Прямая дискриминация является незаконной, но не является главной

проблемой при отборе персонала. Ключевым вопросом является косвенная дискриминация или неблагоприятное воздействие. Неблагоприятное воздействие означает, что система отбора приводит к тому, что через нее проходит больше представителей большинства, чем представителей меньшинств. Например, некоторые британские работодатели отсеивают тех, кто был безработным более шести месяцев, на том основании, что они потеряют привычку работать.

2 Анализ и оценка системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России

2.1 Организационно – экономическая характеристика ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России

ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России действует с 6 декабря 1993 г., ОГРН присвоен 31 октября 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю. Руководители организации: главный бухгалтер Камынина Татьяна Александровна, начальник Медведев Сергей Викторович. Юридический адрес ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России - 352832, Краснодарский край, Туапсинский район, поселок городского типа П. Сосновый, П/О «Небуг-2».

Учредитель: МВД России.

Федеральное казенное учреждение здравоохранения «Санаторий «Сосновый» Министерства внутренних дел Российской Федерации» занимает территорию вдоль побережья Черного моря.

Впервые данная территория была отмечены известным русским ученым Красновым Андреем Николаевичем профессором Санкт-Петербургского Государственного университета, географом и ботаником.

Им впервые был установлен уникальный микроклимат на территории между селом Ольгинка и поселком Небуг. На данной территории профессор обустроил собственную дачу и парк, в котором собирал различные редкие экземпляры растений.

На сегодняшний день санатория представляет собой современный высоко технологичный комплекс зданий, включающий в себя спальный корпус (площадь 12 тыс. м²), лечебно-диагностический центр (32 тыс. м²). Лечебный центр способен обслуживать до 1000 посетителей за смену.

Кроме этого инфраструктуру санатория составляют следующие объекты и сооружения:

- спортивные площадки, предназначенный для игры в баскетбол,

- волейбол, мини-футбол, бадминтон;
- тренажерный зал и крытый спортивный зал;
- детская игровая площадка;
- кинозал;
- благоустроенная лесопарковая зона с зонами отдыха и терренкурами;
- собственный галечный пляж;
- открытый и закрытый бассейн;
- автостоянка.

Таким образом, санаторий включает все преимущества морского курорта, гостиничного комплекса, а также центра медицинской диагностики и санаторно-курортного лечения.

Санаторий насчитывает 266 комфортабельных номеров различного класса и вместимости:

- одноместный номер – 54 ед.
- стандартный двухместный номер – 192 ед.
- двухместный номер повышенной комфортности – 8 ед.
- номера категории «люкс» - 8 ед.
- президентский «люкс» (233 м²). – 1 ед.
- отдельные коттеджи со всеми удобствами – 3 ед.

В каждом номере независимо от класса имеются ванная комната, холодильник, телефон, телевизор, кондиционер, сейф.

Отдых в санатории «Сосновый» организован посредством реализации санаторно-курортных путевок, которые отличаются сроком пребывания в санатории (14-21 день). Санаторно-курортная путевка включает в себя:

- проживание на территории санатория;
- питание 3 раза в день по системе заказного меню;
- консультация терапевта и профильных врачей;
- санаторно-курортное лечение в соответствии с терапевтическими показаниями;

- посещение бассейна и спортивных объектов;
- пользование собственным пляжем и пляжными принадлежностями;
- автостоянка.

Организационная структура управления ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России относится к линейно-функциональному типу (рисунок 2.1).

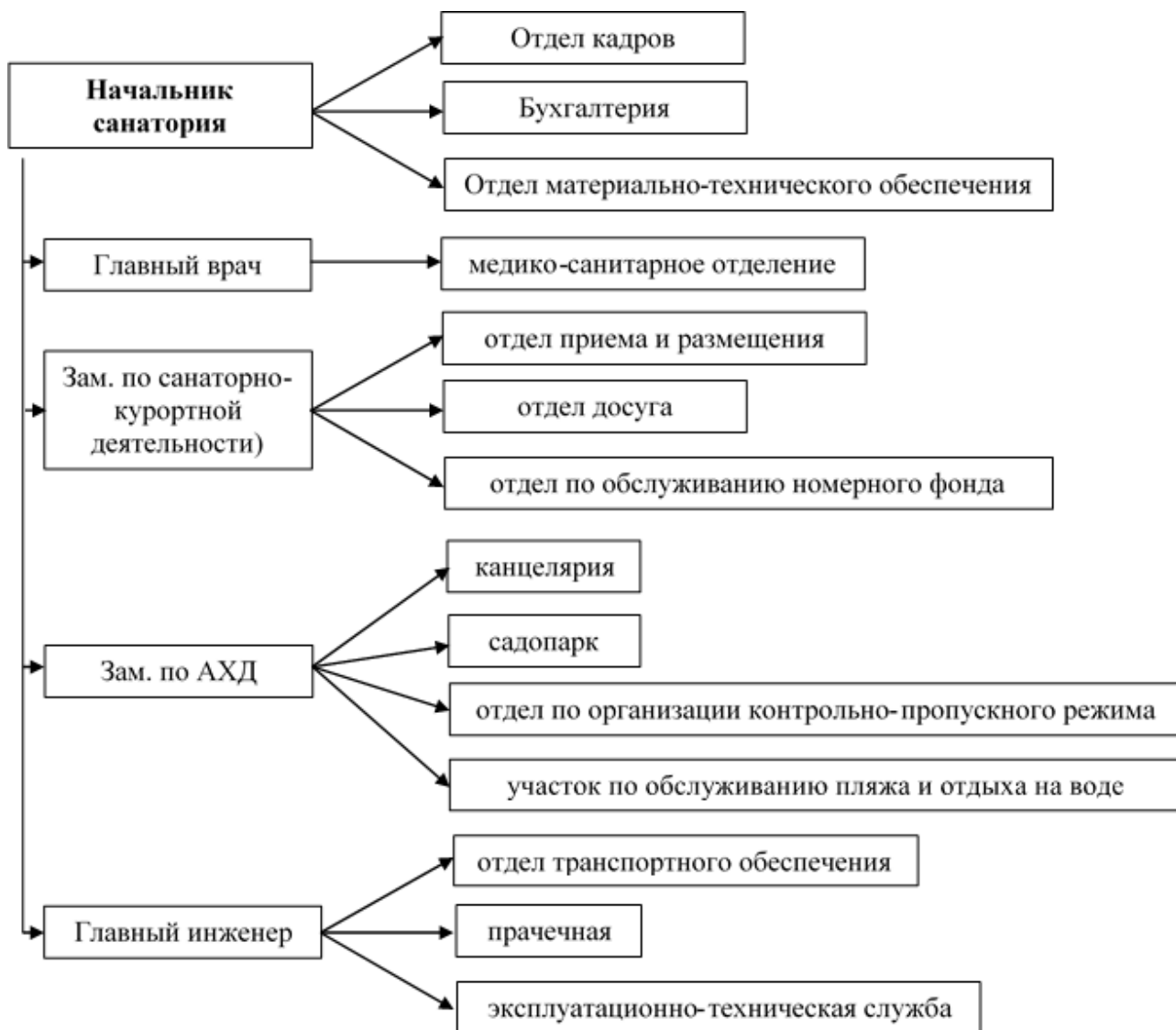


Рисунок 2.1 – Организационная структура ФКУЗ санаторий «Сосновый»

Руководство санаторием возложено на начальника санатория.

Начальнику санатория подчиняются 3 отдела: отдела кадров, бухгалтерский отдел и отдел материально-технического обеспечения. Все остальные подразделения санатория находят под управлением заместителей начальника: главный врач, заместитель по санаторно-курортной деятельности,

главный инженер и заместитель по административно-хозяйственным делам.

В ведении главного врача находится лечебно-диагностический центр. Главный врач следит за состоянием медицинского корпуса и оборудования, контролирует лечебный процесс пациентов и его эффективность, отвечает за медицинский персонал.

В компетенции зам. начальника по санаторно-курортной деятельности входит разработка и продвижение санаторно-курортного продукта, маркетинговая деятельность, контроль качества сервиса в санатории, работа по приему и размещению клиентов.

В обязанности зама по АХД входит контроль за состоянием территории санатория, в том числе пляжной зоны, охранная деятельность, обслуживание и ремонт корпусов, канцелярия.

К функциям главного инженера можно отнести следующие обязанности:

- поддержание в надлежащем состоянии инженерных сетей санатория;
- обслуживание и ремонт техники;
- автопарк;
- работа с поставщиками различных ресурсов;
- бесперебойная работа котельной, системы вентиляция и кондиционирования воздуха, электроснабжение.

Анализ организационной структуры ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России позволяет сделать вывод об оптимальности действующей системы управления санаторием.

Кроме этого важным преимуществом данной организационной структуры является высокая эффективность контроля за счет централизации власти в руках начальника санатория

Зам по санаторно-курортной деятельности на регулярно основе осуществляет маркетинговый анализ рынка для формирования адекватной и эффективной ценовой политик и установки конкурентоспособных цен на путевки, проводит оценку спроса на услуги предприятия

Одним из преимуществ санатория является то, что цены на санаторно-

курортное лечение ниже основных конкурентов, что обеспечивает стабильный рост отдыхающих. В рамках маркетинговых исследований проводятся различные опросы гостей и потенциальный клиентов санатория «Сосновый».

Представитель ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России регулярно участвуют в различных выставках и конференциях, посвященных развития санаторно-курортного бизнеса, встречаются с действующими и потенциальными партнерами для расширения бизнеса.

Большое внимание в санатории уделяется конкурентоспособности предприятия, для этого проводится анализ цен конкурентов на санаторно-курортные путевки (таблица 2.1)

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика цен санаторно-курортных путевок на 2019 год

Тип номера	Стоимость путевки на 1 человека в сутки, руб. РФ		
ЯНВАРЬ - МАЙ			
	«Нефтяник Сибири» Русь»	ФКУЗ Санаторий «Сосновый»	ГУ санаторий «Белая Русь»
1 местный	1850	2400	2000
2-х местный	1650	2420	2960
ЛЮКС	2310		3200
ИЮНЬ, СЕНТЯБРЬ			
1 местный	2050	2300	2000
2-х местный	1850	2500	2100
ЛЮКС	2610		3500
ИЮЛЬ – АВГУСТ			
1 местный	2050	2300	2000
2-х местный	1850	2500	2100
ЛЮКС	2610		3500
ОКТАБРЬ - ДЕКАБРЬ			
1 местный	1850	2200	1800
2-х местный	1650	2420	2960
ЛЮКС	2310		3200

Основные конкуренты предприятия расположены на территории Туапсинского района. Данные предприятия имеют схожие лечебно-диагностические корпуса, спортивные сооружения, гостиничные корпуса, пляжные территории.

В целях анализа динамики выручки от продаж предприятия (положительная или отрицательная), нам необходимо провести анализ

динамики и структуры прибыли. Из данных показателей можно также рассчитать валовую прибыль, оценить коммерческие и управленческие расходы, провести факторный анализ показателей прибыли предприятия. Все необходимые расчёты представим в виде таблицы 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ прибыли от продаж санатория «Сосновый»

Показатель	2017 год	2018 год	Изменение	Темп роста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	101582	102235	653	100,64
Себестоимость реализованной продукции,	78325	82070	3745	104,78
Валовая прибыль, тыс. руб.	23257	20165	-3092	86,71
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2351	2788	437	118,59
Управленческие расходы,	16560	17969	1409	108,51
Прибыли (убыток) от продаж, тыс., руб.	4346	-592	-4938	-113,62
Удельный вес валовой прибыли, выручки от реализации, %	22,9	19,72	-3,18	-
Удельный вес прибыли от реализации, выручки от реализации, %	4,28			-
Удельный вес производственной себестоимости в полной себестоимости, %	87,82	86,66	-1,16	-
Удельный вес коммерческих расходов в полной себестоимости, %	3	3,4	0,4	-
Удельный вес управленческих расходов в полной себестоимости, %	21,14	21,89	0,75	-

Анализ данных таблицы показывает снижение прибыли от продаж в 2018 году на 113,62%. Это связано с сокращением доли прибыли от продаж в общей выручке предприятия в процентном соотношении. Данный показатель равен 4,86%.

Одним из факторов данного негативного явления стал рост управленческих расходов на сумму 1409 тыс. руб. или на 8,51%. При этом наблюдается незначительный рост выручки от продаж на 653000 руб.

Далее нам необходимо провести факторный анализ прибыли от продаж, для того, чтобы определить основную причину ее снижения. Исходные данные

и расчет показателей факторного анализа представим в таблицах 2.3-2.5.

Таблица 2.3 – Анализ исходных данных факторного анализа прибыли от продаж

Показатели	2017 год	2018 год
1. Реализация, тыс. ед.	10158,2	6815,7
2. Цена, руб./ ед.	10	15
3. Выручка от реализации, тыс. руб.	101582	102235
4. Себестоимость, руб./ ед	-7,71	-12,04
5. Себестоимость всего, тыс. руб.	-78325	-82070
6. Коммерческие расходы, руб./ ед	-0,23	-0,41
7. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-2351	-2788
8. Управленческие расходы, руб./ ед	-1,63	-2,64
9. Управленческие расходы, тыс. руб.	-16560	-17969

Таблица 2.4 – Перерасчёт показателей факторного анализа

Показатели	2017 год	Перерасчёт показателей на объём выпуска 2018 года	2018 год
1. Выручка, тыс. руб.	101582	68156,67	102235
2. Себестоимость, тыс. руб.	-78325	-52552,33	-82070
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-2351	-1577,41	-2788
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	-16560	-11110,97	-17969
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	4346	-4938	-592

Таблица 2.5 – Влияние показателей на величину прибыли от продаж

Расчёт показателей	Показатели
29517,67	Себестоимость, тыс. руб.
-1210,59	Коммерческие расходы, тыс. руб.
6858,03	Управленческие расходы, тыс. руб.
34078,33	Влияние цен, тыс. руб.
-1430,04	Влияние объёма реализации, тыс. руб.

Анализ полученных данных свидетельствует о снижении в 2018 году прибыли от продаж при перерасчете на объем выпуска 2017 года нуу4938 тыс. руб.

Данный негативный тренд обусловлен следующими факторами:

1. Значительно увеличилась в прибыли от продаж доля себестоимости продукции и услуг. Итоговый показатель составил 29517,67 тыс. руб.
2. Уменьшилась в прибыли от продаж доля коммерческих расходов.

Итоговый показатель составил 1210,59 тыс. руб.

3. Наблюдается увеличение в прибыли от продаж доли управленческих расходов – 6858,03 тыс. руб.

4. Ценовая политика также увеличила свою долю влияния на прибыль, данный фактор составил 34078,33 тыс. руб.

5. Одним из ключевых факторов стало снижение доли реализации продукции и услуг санатория в прибыли от продаж. Значение итогового показателя составило 1430,04 тыс. руб.

Таким образом, все вышеперечисленные факторы внесли свой вклад в уменьшение прибыли предприятия в 2018 году. Общее влияние данных факторов оценивается в сумму 4938 тыс. руб., т.е. данная сумма – сумма убытка.

2.2 Оценка эффективности отбора персонала на исследуемом объекте

Общая численность персонала составляет 283 единицы. Структура персонала отражена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Штатная структура санатория «Сосновый» на 2020 год

Наименование структурных подразделений и должностей в них	Кол-во сотрудников
Аппарат управления	16
Медицинская часть	53
Врачи	21
Средний медицинский персонал	36
Младший медицинский персонал	28
Отдел приема и размещения	12
Секретариат	7
Бухгалтер	7
Хозяйственная служба	54
Столовая	31
Отдел бытового обслуживания	18
ИТОГО	283

Качественный состав отражён в таблице 2.7.

Таким образом, в кадровой структуре санатория «Сосновый» преобладают (незначительно) женщины (в основном, за счёт среднего и

младшего медицинского персонала), лица со средним специальным образованием, лица среднего активного возраста.

Процесс управления персоналом, а также система отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России осуществляется в рамках системы кадрового планирования.

Таблица 2.7 – Качественная структура персонала санатория на 2020 г.

Образование	Количество человек	% от списочной численности
Высшее	87	30,74%
В т.ч. имеют учёные степени	2	0,70%
Среднее специальное образование	117	41,34%
Среднее полное общее	79	27,92%
Пол	Количество человек	% от списочной численности
Мужчины	127	44,88%
Женщины	156	55,12%
Возраст	Количество человек	% от списочной численности
До 30 лет	51	18,02%
До 40 лет	110	38,87%
До 50 лет	76	26,86%
До 60 лет	46	16,25%

Под кадровым планированием понимается организация системы обеспечения предприятия определенными сотрудниками, имеющих определенные навыки работы и квалификацию. Кадровое планирование бывает трех видов [2, с. 86]:

1. Планирование основного кадрового состава.
2. Планирование дополнительного кадрового состава.
3. Планирование резервного кадрового состава.

Рассмотрим основные этапы кадрового планирования, применяемы на предприятии ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России:

1. На первом этапе происходит разработка общей стратегии управления персоналом, которая включает в себя такие элементы, как организация трудового процесса, профессиональный рост сотрудника на предприятии.

2. Подбор персонала необходимой квалификации и в достаточном количестве для заполнения всего штатного расписания.

3. Система развития сотрудников, их обучения и повышения

квалификации, планирование развития деловой карьеры.

Кадровое планирование ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России ведется в 3-х основных направлениях:

1. На первой стадии осуществляется внутренний анализ кадрового состава. В процессе анализа определяется состав и структура персонала, его общее количество и качество (уровень образования, производительность труда, текучесть кадрового состава, взаимоотношения в коллективе, корпоративная культура). В результате анализа определяются внутренние резервы роста и развития сотрудников, заполнения вакантных должностей и т.д.

2. На втором этапе анализируются внешние источники кандидатов. К основным источникам внешних кандидатов относятся Интернет, рекрутинговые агентства, так называемое «сарафанное радио».

3. На третьем этапе принимается решение о расширении или сокращении штата сотрудников. Для этого проводится анализ финансово-экономического состояния предприятия, учитываются факторы внешней среды, производительности труда.

В зависимости от срока составления плана, кадровое планирование в санатории «Сосновый» делится на:

- краткосрочное планирование (<2-х лет);
- среднесрочное планирование (2-5 лет);
- долгосрочное планирование (>5 лет).

Проведенный анализ кадрового состава ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России позволил нам выделить одну из ключевых проблем кадрового планирования предприятия, а именно систему отбора персонала. Рассмотрим данную систему более подробно.

Отбор кандидатов на предприятии производится по итогам собеседования. Процесс собеседования в санатории осуществляется следующим образом:

1 этап – описание рабочего процесса. Кандидату еще до собеседования передается специально разработанный документ, который включает описание

его должностных обязанностей, особенности рабочего процесса, необходимые требования и умения для выполнения работы. Также описывается деятельность всего предприятия. В результате кандидат имеет полное представление о характере его будущей работ и может сразу отказаться, если его что-то не устроит. Таким образом, значительно экономится время специалиста по подбору персонала, повышается эффективность его труда.

2 этап – составление «словесного портрета» вакантной должности. В данном документе описываются базовые требования к кандидату на ту или иную должность (возраст, наличие собственного авто, уровень образования, семейное положение, опыт работы в сфере и данной должности, пол и др.). Помимо этих требований в документе описываются те качества или признаки, которые должны обязательно отсутствовать у кандидата (например, пирсинг, татуировки). Данный документ предназначен только для специалиста по подбору персонала, кандидату он не передается для ознакомления.

3 этап – Резюме. Кандидат на должность заранее предоставляет резюме в отдел кадров, подробное изучение резюме позволит специалисту по подбору персонала заранее подготовить и составить схему беседы, чтобы максимально эффективно получить необходимую информацию о кандидате.

В санатории «Сосновый» имеется примерная схема беседы, состоящая из семи пунктов, на основе которой специалистом по подбору персонала составляется уже более подробный план разговора с кандидатов на должность основного персонала.

1. Общее физическое состояние.
2. Склонности.
3. Уровень развития интеллекта и культуры.
4. Интересы, хобби, досуг.
5. Уникальные способности и умения.
6. Тип характера и его составляющие.
7. Социально положение в обществе, личные обстоятельства.

В случае отбора кандидата на должность вспомогательного персонала в

ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России применяется схема из 4 пунктов:

1. Уровень квалификации;
2. Способности и умения;
3. Уровень мотивации и заинтересованность в работе;
4. Способности к быстрой адаптации.

Анализирую систему отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России можно выделить определённые критерии оценки кандидата, на которые ориентируется специалист по подбору персонала:

- склонность к самостоятельному принятию решений (умение аргументировать и давать оценочные суждения тем или иным ситуациям, способность выделять преимущества и недостатки тех или иных вариантов решения текущих задач, умение построения логических цепочек в тех или иных ситуациях);
- коммерческая хватка и деловой подход в работе (эффективность и продуктивность работы, достижение поставленных целей и задач);
- аналитический склад ума;
- склонность к развитию и обучению;
- умение мыслить системно;
- целеустремленный характер;
- способность к решительным действиям;
- умение проявлять инициативу и брать ответственность на себя;
- способность самоорганизации и грамотное распределение рабочего времени;
- готовность меняться, подстраиваться под изменения;
- лидерские и организаторские способности;
- коммуникабельность;
- свободное межличностное взаимодействие.

Рассмотрим конкретный пример работы системы отбора персонала на предприятии. В марте 2019 г. ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России

проводил конкурс на должность бухгалтера. На основе полученных резюме специалист по подбору персонала должен был провести оценку кандидатов и выбрать наиболее подходящего на должность. Анализ проводился на основе рассмотренных выше требований к кандидатам, проверялось наличие необходимых качеств. Всего рассматривалось 10 кандидатов. Список использованных для оценки инструментов представлен на рисунке 2.2.

ЛИЧНЫЕ СРЕДСТВА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Анализ и оценка документов

- Заявление, биография, успеваемость, фотографии, проверка личной анкеты, рецензии

Тестирование

- Тест на успеваемость, интеллект, характер, темперамент и т.д.

Интервью-собеседование

- Анализ способности выражать свои мысли, отношение к труду, коммуникабельность, владение речью и т.п.

ТЕХНИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Рабочий эксперимент (оценочный центр)

- Проба работы в лабораторных условиях, пробные перемещения, оценка наиболее значимых элементов трудового процесса и т.п.

Графологическое заключение

- Анализ личности (персонального образа, картины успеваемости, производственных отношений)

Рисунок 2.2 – Личные и технические средства оценки персонала, применяемые в санатории «Сосновый»

С целью определения деловых качеств кандидата, возможности выполнять возложенные на него обязанности, каждому претенденту была предложена к заполнению анкета (приложение 1). Правильный ответ на каждый вопрос анкеты равнялся 1 баллу. Для успешного прохождения данного теста необходимо было набрать от 17 баллов. Это означает, что данный кандидат соответствует тем требованиям, которые хочет видеть в своем работнике руководство санатория «Сосновый». Если никто из кандидатов не набирает 17

баллов, то рассматривается возможность выбора среди тех, кто набрал более 13 баллов. Кандидаты набравшие менее 13 баллов автоматически отклонялись.

Также для оценки кандидатов использовалась представленная в таблице 2.8 система оценки трудовых способностей.

Также в процессе отбора используется карта личности Платонова (приложение 2) для определения личностных качеств кандидатов на должность. На основе данной оценки составляется «карта личности» претендента [22, с. 91].

Таблица 2.8 - Оценка труда претендента

Показатель (критерий) качества	Степень развитости критерия				
	А	Б	В	Г	Д
Количество труда (производительность)					
Качество труда					
Отношение к работе					
Тщательность в работе					
Готовность к сотрудничеству					

Примечание. А – отдача недостаточна; Б – отдача соответствует требованиям; В - отдача соответствует требованиям в полном объеме; Г - отдача превосходит требования в полном объеме; Д – отдача превосходит требования в значительной степени.

Составление карты личности по методике Платонова обеспечивает специалиста по подбору персонала наглядной картиной личности каждого кандидата в виде качественно-количественных оценок. Таким образом качественные личностные характеристики предстают в количественном выражении, то способствует лучшему пониманию соответствия кандидата вакантной должности. Однако не стоит забывать, что оценка личности – это в первую очередь творческая характеристика, а не суммарный балл или коэффициент. Поэтому крайне важно использовать логический подход при оценке карты личности.

Анализ полученных результатов необходимо проводить в разрезе отдельных структур, это позволит сделать наиболее объективную оценку о качествах кандидатов. Для этого необходимо выделить из подструктур 1-6 те, где картина наиболее и наименее благоприятная. При интерпретации общего

балла надо помнить, что разброс данного показателя возможен от 6 до 195, причем средний балл - обычно около 130.

В рассматриваемом нами примере кандидат, получивший должность бухгалтера, набрал 135 баллов по карте личности Платонова, кроме этого данный кандидат в большей степени соответствовал заявленным требованиям, показал наиболее развитые критерии качества труда.

Проведя анализ системы отбора персонала предприятия, мы можем сделать вывод, что политика санатория в области управления персоналом основывается на кадровом планировании.

В процессе отбора персонала сотрудниками санатория составляется диагностическая карта оценки кандидата для определения его квалификации и соответствия вакантной должности. В дальнейшем на основе разработанной диагностической карты выявляется потребность в повышении квалификации, прохождении обучения, определяются пробелы в его профессиональных навыках и умениях, точки роста. Анализ рабочей деятельности проводится двумя способами. Первый способ рассматривает непосредственно рабочий процесс с точки зрения определенного рода деятельности, выполняемой за определенный промежуток времени по конкретно технологии. Вторым способом ставит в центр личность работника, он направлен на выявление определенных компетенций и характеристик его социально-психологического состояния, его квалификации, знаний и умений.

Таким образом, можно смело утверждать, что на анализируемом предприятии реализован такой подход к управлению персоналом, в рамках которого применяются не административные инструменты управления, а социально-экономические и психологические. Что соответствует всем современным стандартам управления.

Тем не менее, кадровая политика, в общем, и система отбора персонала в частности имеют свои недостатки. Основной из них заключается в том, что все действия руководства осуществляются в рамках пассивной кадровой политики. Это означает, что на предприятии отсутствует четко сформулированная

концепция взаимодействия с персоналом, все основные действия руководства направлены, в основном, на устранение негативных эффектов кадровой политики. На предприятии не осуществляется прогнозирование потребности в кадрах, отсутствует система развития карьеры и деловой оценки персонала, четкая и понятная система мотивации труда. Все это приводит к тому, что кадровая система работает в экстренном режиме, занимается решением регулярно возникающих кадровых проблем и их последствий, вместо того, чтобы искать и устранять причины.

3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России

3.1 Основные направления совершенствования системы отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России

Выше нами был проведен анализ сложившейся системы подбора и отбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России. Одним из недостатков ее является то, что осуществляется данный процесс в рамках пассивной кадровой политики. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без попыток понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия.

Поэтому в качестве первой рекомендации по совершенствованию отбора и подбора персонала ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России можно предложить внедрение активной кадровой политики, которая проявляется тогда, когда руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Следующим направлением совершенствования является ориентация на человека. Поскольку современное предприятие является учреждением, в котором в результате коллективного труда формируется и развивается личность

работника, постольку внутрипроизводственное управление должно быть сориентировано на человека, носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему. Действительно, чем выше уровень сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и работниками, тем глубже и устойчивее будет гуманизация отношений между сотрудниками. Насколько полно руководитель овладеет гуманистическими принципами управления, научится «дирижировать связями» между работниками на основе сотрудничества, настолько эффективно будет решаться задача по формированию и развитию личности. Успех функционирования ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России обеспечивается гармоничной целеустремленностью работников к решению общих задач, но в основе гармонии лежит человечность, лежит понимание менеджера, что сформировать целенаправленную единую волю коллектива можно только на основе глубокой, систематической работы с каждым его членом.

Предлагаю также ввести новую должность – психолога кадровой службы. Прежде всего, психолог способен более качественно, нежели, например, менеджер решить задачу тестирования кандидатов.

При проведении первичной оценки потенциальных кандидатов особенно важно проверять их профессиональные и личностные компетенции, особенно в тех случаях, когда подбирается управленческая команда. Рассмотрим, например, каким характеристикам должен отвечать директор по персоналу. Психолог может предложить ему вопросы для собеседования, приведенные в анкете (приложение 3). В анкете, представленной в приложении 3, приведены вопросы для кандидата на должность специалиста по работе с персоналом. Основными способами оценки деловых качеств потенциального работника являются интервью и тестирование. Поэтому приведем в качестве примеров некоторые вопросы, анкеты и тесты, которые могут быть использованы психологом кадровой службы в процессе своей практической деятельности в различных организациях.

Проблемы, затрагиваемые в интервью, включают примерно следующие вопросы [9, с. 152]:

1. Каковы цели кандидата на краткосрочную и долгосрочную перспективу, чего он ожидает от работы в данной организации?
2. Что кандидат предпринимает для достижения поставленных целей?
3. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
4. Что для него более важно: предлагаемое денежное вознаграждение или удовлетворение от процесса выполнения работы, которая нравится?
5. Назовите свои основные сильные и слабые стороны (достоинства и недостатки).
6. Считает ли кандидат, что уровень его образования позволит ему выполнять работу, на получение которой он претендует? Планирует ли он продолжать свое образование?
7. Как работает кандидат в кризисных ситуациях?
8. Как скоро он сможет проявить на работе свои знания и способности?
9. На каком из предыдущих мест работы ему нравилось более всего и почему?
10. Что является наиболее важным в процессе труда?

Приведенный перечень вопросов является условным, хотя вопросы такого плана задаются кандидату наравне с другими. Следует учитывать то обстоятельство, что люди приходят устраиваться не в одну лишь организацию, а в разные, где выбирают наилучшие для себя условия. Поэтому потенциальные кандидаты имеют опыт в ответах на подобные вопросы, и это должен учитывать психолог.

В беседе по найму следует также выяснять, в чем состоит мотивация труда работника, и хотя мотивация явление сложное, тем не менее при приеме на работу психологу следует выяснять хотя бы основной набор факторов мотивации, выражаемых через потребности.

При проведении беседы психологу также желательно выяснить, какие взгляды общественно-политического характера исповедует кандидат, какие

интересы у него в частной жизни, чем он увлекается. Профессиональный психолог обязательно будет интересоваться не только узкопрофессиональной информацией, но и значительно более широким кругом вопросов, так как заинтересован в скорейшей адаптации нового работника. Для этого можно задать претенденту вопросы следующего характера [24, с. 237-238].

1. Каково семейное положение претендента.

В данном случае следует узнать в форме беседы: холост, разведен, не замужем или же у него (нее) благополучная семейная жизнь, дети и т.д. Это позволит в зависимости от возраста человека, принимаемого на работу, определить наклонности его характера или наличие каких-либо комплексов. Как правило, семейный человек заинтересован в том, чтобы лучше работать и больше зарабатывать, дорожит своим местом, боится потерять его, тогда как свободный от семейных уз работник более мобилен и может легко поменять работу, если она его по каким-либо причинам не устраивает.

2. Оцените конфликтность коллективов, в которых Вы работали раньше.

Здесь следует выяснить, сколько мест работы сменил претендент и по каким причинам, как долго работал на каждом из них, желательно изучить рекомендательные письма или отзывы с предыдущего места работы. Таким образом можно выяснить, не склонен ли он к конфликтам, не является ли «летуном» и т.п.

3. Какие у претендента склонности, привязанности, увлечения (позволяет определить общий кругозор человека).

4. Принимал ли он участие в общественной жизни коллектива? (участие в корпоративных мероприятиях, способствующих формированию единой управленческой команды, в чем заключалась его (ее) непосредственная роль).

5. Присутствует ли у него (нее) вредные привычки (склонность к курению, алкоголю, приему наркотиков). Часто такие наклонности видны невооруженным глазом по соответствующему поведению субъекта.

6. Есть ли у претендента склонность к образованию и самообразованию. (Здесь важно не только выяснить стремится ли он совершенствовать свой

профессиональный уровень, получить дополнительное образование, повысить квалификацию и т.п., но и есть ли желание изучать иностранные языки, любит ли путешествовать, какого рода художественную литературу читает. Посещает ли он (она) театры, концерты, фильмы и т.д.)

7. Свойственно ли ему гуманистическое отношение к живой природе? Любит ли он животных? Есть ли у него домашние животные? Как он относится к маленьким детям?

8. Присутствует ли у него желание зарабатывать деньги и делать карьеру? Утвердительный ответ на этот вопрос свидетельствует о самоутверждении личности в жизни и готовности бороться за достижение поставленных целей.

9. Каково отношение к достижениям научно-технического прогресса? Нравится ли работать с ПЭВМ, водить автомобиль, пользоваться различной бытовой техникой на работе и в быту. Отрицательный ответ на данный вопрос может свидетельствовать об определенном консерватизме или страхе перед техникой.

10. Как претендент воспринимает рекламу различных товаров и услуг? Положительный ответ, скорее всего, сообщит о наличии у человека потребности к познанию и изучению нового, а также об определенной любознательности. Отрицательный - о склонности к уходу в свой собственный мир, а также об определенной раздражительности или занудливости.

11. Какие чувства вызывает у него свобода совести? Здесь очень важно знать, является ли человек индифферентным к различным религиозным верованиям или же, если исповедует какую-либо религию, то не проявляется ли это в склонности к миссионерству и желанию обратить в свою веру наибольшее количество людей. В подобном случае в коллективе могут возникнуть серьезные проблемы. Однако выяснять эти вопросы надо деликатно, чтобы не оскорбить религиозных чувств человека.

12. Есть ли у претендента какие-либо политические взгляды? Является ли он активным сторонником или членом какой-либо партии или движения? Ответ на данные вопросы во многом соответствует ответу на предыдущий вопрос.

Это далеко не полный перечень подобных вопросов, которые следует задавать вперемежку с вопросами профессионального характера.

Для того чтобы правильно произвести расстановку вновь набранного персонала, необходимо учитывать характерологические особенности работников, а также тип темперамента. Достаточно часто, особенно в государственных организациях, конкретную работу поручают имеющемуся работнику без учета его особенностей, и он ее с треском проваливает. И дело тут не в способностях, не в лени, а в том, что человек имеет определенную «акцентуацию», т.е. ярко выраженные, преобладающие черты характера.

Он может быть интровертом, т.е. человеком, углубленным в свой внутренний мир, в свои мысли, любящим работать индивидуально, и при этом он может принести большую пользу организации. Большой процент системных разработчиков, тестировщиков и других специалистов, работающих с ПЭВМ, являются по своему складу характера интровертами. Если таким людям поручить коллективную работу по поиску решений, управление персоналом или проведение PR-акций, то такая работа будет бесполезным трудом, который не приведет к желаемому результату. Данные виды деятельности следует поручать работникам с экстравертированным типом личности, т.е. коммуникативным, умеющим работать в команде. Если же им делегировать полномочия по разработке каких-либо технических или технологических идей в индивидуальном порядке, то они также вряд ли успешно справятся с поставленной задачей [12, с. 73].

Для выявления данных акцентуаций психологу кадровой службы еще на этапе отбора персонала полезно применять тест, разработанный английским психологом немецкого происхождения Хансом Юргеном Айзенком (1916 - 1997).

Этот тест был составлен для определения типа темперамента по сочетанию двух факторов - экстра- или интроверсии и уравновешенности, которую он называл стабильностью. Айзенк получил четыре следующих сочетания [14, с. 101]:

- 1) экстравертированный, нестабильный - холерик;
- 2) экстравертированный, стабильный - сангвиник;
- 3) интровертированный, нестабильный - меланхолик;
- 4) интровертированный, стабильный - флегматик.

На основании этой классификации можно определить степень экстравертированности и стабильности, а также тип темперамента любого человека (таблица 3.1 в приложении 4). Далее необходимо подсчитать количество баллов по каждой из двух шкал. Если по шкале «экстраверсии» оно окажется больше нуля, то человек - экстраверт, если меньше, то - интроверт. Если сумма баллов по шкале «стабильность» выше нуля, то человек стабилен, если меньше, то - нестабилен. По сочетанию этих двух факторов определяется тип темперамента.

Психологически совместимыми являются люди с разными типами темперамента, так как они не повторяют, а именно дополняют друг друга, что необходимо для длительного сотрудничества. Если в работе требуется быстрота, то за нее лучше взяться холерику или сангвинику, а если тщательность или терпение, то - флегматику или меланхолику. В таком случае пара работников будет гораздо успешнее и устойчивее, чем люди с одинаковым темпераментом. При этом оба партнера должны понимать благоприятность противоположных сочетаний.

Приведенный выше тест был направлен на оценку личностных свойств характера потенциального кандидата, однако не менее важно определять и его деловые качества и способности. Для этого существует также целый набор различных тестов. В связи с невозможностью привести их в рамках данной работы, так как многие из них являются компьютерными программами, просто назовем и опишем их.

Одним из всемирно известных и применяемых, особенно в иностранных компаниях, тестов является проверка интеллектуального коэффициента (IQ). Этот тест также в своей основе был разработан Г.Ю. Айзенком. Он может использоваться как для определения собственного коэффициента интеллекта,

так и при конкурсном тестировании при приеме на работу или учебу [5, с. 155].

Результаты большого числа тщательно спланированных исследований подтверждают заключение о том, что IQ-тест обнаруживает значительное соответствие измеренного коэффициента интеллекта успехам людей в работе или учебе. В армии США с сороковых годов XX в. проводится общеармейское классификационное тестирование, например, при подготовке пилотов. У студентов университетов можно ожидать IQ в среднем от 125 пунктов в первый год обучения до 140 при получении степени бакалавра (через четыре года обучения). Считается, что человек с IQ менее 115 вряд ли может рассчитывать на то, чтобы успешно сдать вступительные экзамены и быть принятым в университет. Руководители и специалисты высшей квалификации обнаруживают IQ в среднем около 153.

Тест содержит 40 задач, ответы на которые надо дать за 30 минут. Сложность задач возрастает к концу теста, тем не менее все задачи имеют решение. Любой человек способен правильно решить некоторое число задач, но практически никто не сможет правильно ответить на все вопросы в отведенное время. Если человек не смог ответить на вопрос, то лучше оставить эту задачу и перейти к следующей (после сороковой задачи снова будут предложены те, ответы на которые остались без ответа, чтобы в оставшееся время попытаться решить их). Справа на табло высвечивается отсчет времени. Ответ, введенный после истечения 30 минут, не засчитывается. После завершения тестирования на экране появляется график зависимости коэффициента интеллекта от возраста испытуемого (имя и возраст вводятся перед началом тестирования). Для лиц различных категорий умственного развития коэффициент IQ будет представлен точкой на экране и соответствующим числом.

Следует отметить, что даже адаптированные к российским условиям тесты IQ не всегда справедливо отражают реальность, и часто высокообразованные люди, компетентные специалисты получают очень низкий интеллектуальный коэффициент. Поэтому доверять только данному тесту при

приеме кандидатов было бы ошибочно.

Более простым видом оценки способностей работника является тест «Корректирующая проба» [21, с. 291].

Он может применяться при проверке любых работников умственного труда, а не только корректоров в издательском деле. Данный тест позволяет изучить работоспособность, переключаемость, объем внимания и концентрацию работника по корректирующим таблицам. В основу теста положена заимствованная из психологии труда проба Бурдона.

Итак, выше обоснована целесообразность введения в кадровой службе рассматриваемого нами предприятия должности психолога, отвечающего за разработку и внедрение инноваций в области привлечения персонала.

Сравнительный анализ деятельности менеджера по персоналу и психолога кадровой службы как самостоятельных должностных лиц показывает значительную разницу в их эффективности.

Главным отличием является то, что менеджеры по персоналу ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России используют типовые методики комплексной оценки персонала. Психологи действуют с учетом специфики субъекта предпринимательства на основе не только методики комплексной оценки персонала, но и взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий

Экономическая эффективность проекта — это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя [6, с. 350]:

- общественную (социально-экономическую) эффективность проекта;
- коммерческую эффективность проекта.

Всякий проект связан с затратами (издержками) и результатами. Затраты – это расход денег, результаты – получение денег (доход).

Как правило, при оценке эффективности проектов ключевыми вопросами являются следующие: рентабельность вложения средств в данный проект; сроки окупаемости затрат; степень и факторы риска, оказывающие определяющее влияние на результат.

Оценка инвестиционного проекта сводится в общем случае к построению и исследованию некоторой экономико-математической модели процесса реализации проекта. Необходимость моделирования обусловлена тем, что при оценке инвестиционного проекта сложный и многоплановый процесс его реализации приходится упрощать, отбрасывая малозначащие факторы и акцентируя внимание на более существенных. В результате объектом анализа становится не сам проект, а связанные с ним материальные и денежные потоки. Таким образом, проблема оценки инвестиционного проекта сводится к тому, чтобы «перевести» проектную документацию на язык денежных потоков, а интересы участников проекта отразить в расчетных формулах, позволяющих оценивать денежные потоки относительно этих интересов.

Как правило, при оценке эффективности инвестиционных проектов ключевыми вопросами являются следующие: Рентабельность вложения средств в данный проект; Сроки окупаемости инвестиций; Степень и факторы риска, оказывающие определяющее влияние на результат.

Принятие решения о введении должности специалиста по анализу труда и заработной платы (условно - проект) основано на количественной и качественной оценках.

Количественная оценка состоит в расчете экономического эффекта, который равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта. В качестве дохода от реализации проекта рассматривается годовая величина резервов увеличения производства за счет сокращения потерь рабочего

времени, которая на анализируемом предприятии на момент исследования составила 491,8 тыс. руб. Состав единовременных затрат представлен в таблице 3.1.

Данные таблицы 3.2 характеризуют состав текущих затрат.

Таким образом, совокупные затраты по проекту равны:

Капитальные затраты + Текущие затраты = 40 070 + 238 044 = 278 114 руб. Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 491,8 тыс. руб.

Таблица 3.1 – Расчет капитальных (единовременных) затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Наименование	Количество	Цена, руб.
Компьютер DELL Vostro 3470 Intel Pentium Gold G5420; частота процессора: 3.8 ГГц; оперативная память: DIMM, DDR4 4096 Мб 2400 МГц; HDD: 1000 Гб; DVD-RW; Wi-Fi; Bluetooth	1	20 230
Монитор VIEWSONIC VA2419SH 23.8»	1	7 140
Компьютерная мышь + клавиатура	1	1 500
Компьютерный стол	1	8 000
Стул	1	3 200
Итого	6	40 070

Таблица 3.2 – Расчет текущих затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Показатель	Количество	Затраты в мес., руб.	Затраты в год, руб.
Заработная плата	1	15000	180000
Единый социальный налог (30%)	1	4500	54000
Канцтовары, в том числе:		337	4044
Бумага	2 пачки	212	2544
Ручка	1 шт.	15	180
Карандаш	1 шт.	10	120
Штрих	1 шт.	10	120
Папки	2 шт.	50	600
Диск CD-RW	1 шт.	30	360
Файлы	10 шт.	10	120
Итого	-	19837	238044

Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расчет экономического эффекта от внедряемых мероприятий

Показатель	Значение, руб.
Единовременные затраты	40070
Постоянные затраты	238044
Дополнительный доход	491800
Эффективность предложений	213686
Эффективность предложений, %	176,83%

Эффективность проекта = $491\ 800 - 278\ 114 = 213\ 686$ руб. или 176,83%.

Расчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанного проекта. С позиции качественной оценки, как полагают многие исследователи, организация комплекса работ по анализу труда и заработной платы заключается в:

- улучшении организации подбора, подготовки и повышения квалификации персонала;
- информационном и психологическом обеспечении процесса подбора персонала;
- выборе и принятии оптимальных управленческих решений, связанных с корректировкой процесса подбора и отбора персонала;
- повышении степени обоснованности кадрового планирования.

И эффект, и эффективность проекта отражают рост и развитие экономического объекта, т.е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанными, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов, и, в принципе, не отражает необходимости использования интенсивных факторов.

Следует отметить, что в условиях сложной деятельности, меняющихся приоритетов бизнеса и ограничений внешнего мира, сопротивления

«человеческого материала» расчет эффективности вложений имеет смысл лишь тогда, когда установлена реальная управленческая ответственность за ее достижение и обеспечены рычаги управления бизнес-процессом.

Итак, представленный в работе проект по совершенствованию организации процесса подбора и отбора персонала имеет большое значение для предприятия, особенно в период экономического кризиса и, как показывает расчет, экономически целесообразен. Эффективность проекта определяется соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Показатель эффективности, базирующийся на отношении результата и затрат, наиболее полно отражает целевую ориентацию исследуемого объекта.

Планирование персонала предприятия призвано решать следующие задачи:

- обеспечить предприятие персоналом, необходимым для достижения организационных целей;
- урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;
- гарантировать определенный уровень, квалификации этих людей, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
- обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия.

Решение указанных задач осуществляется путем тщательного планирования персонала, которое предусматривает определение этапов этого процесса, выявление областей применения преимущественно количественных и преимущественно качественных методов планирования персонала, определение связи и интеграции оперативного, тактического и стратегического планирования персонала.

При определении потребности в персонале руководству необходимо исходить из принципа, согласно которому качество и численность персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечивать долгосрочное выполнение задач предприятия. Его нехватка ставит под угрозу выполнение задач

предприятия, а избыток вызывает излишние расходы, ухудшает позиции предприятия на внутреннем и внешнем рынке. В случае, как избытка, так и нехватки персонала предприятия должна предпринимать энергичные действия для того, чтобы привести численность персонала и в количественном, и в качественном отношении в соответствие со своими тактическими и стратегическими задачами.

После планирования персонала начинается подбор. Для совершенствования подбора персонала отделу кадров требуется наладить более эффективно работу с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами и лицеями. Тесная работа отдела кадров позволит подготовить специалистов и рабочих для предприятия. В свою очередь, специалисты отдела кадров должны отслеживать наиболее перспективных студентов, с которыми можно заключить договор.

Предлагается также введение новой должности – психолога кадровой службы санатория «Сосновый».

Совокупные затраты по проекту равны 278 114 руб. Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 491,8 тыс. руб. Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта - 213686 руб. или 176,83%.

Рассчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанного проекта.

Заключение

Объектом исследования выпускной квалификационной работы являлось ФКУЗ санаторий «Сосновый» МВД России.

Проведя анализ системы отбора персонала предприятия, мы можем сделать вывод, что политика санатория в области управления персоналом основывается на кадровом планировании.

В процессе отбора персонала сотрудниками санатория составляется диагностическая карта оценки кандидата для определения его квалификации и соответствия вакантной должности. В дальнейшем на основе разработанной диагностической карты выявляется потребность в повышении квалификации, прохождении обучения, определяются пробелы в его профессиональных навыках и умениях, точки роста. Анализ рабочей деятельности проводится двумя способами. Первый способ рассматривает непосредственно рабочий процесс с точки зрения определенного рода деятельности, выполняемой за определенный промежуток времени по конкретно технологии. Второй способ ставит в центр личность работника, он направлен на выявление определенных компетенций и характеристик его социально-психологического состояния, его квалификации, знаний и умений.

Таким образом, можно смело утверждать, что на анализируемом предприятии реализован такой подход к управлению персоналом, в рамках которого применяются не административные инструменты управления, а социально-экономические и психологические. Что соответствует всем современным стандартам управления.

Тем не менее, кадровая политика, в общем, и система отбора персонала в частности имеют свои недостатки. Основной из них заключается в том, что все действия руководства осуществляются в рамках пассивной кадровой политики. Это означает, что на предприятии отсутствует четко сформулированная концепция взаимодействия с персоналом, все основные действия руководства направлены, в основном, на устранение негативных эффектов кадровой

политики. На предприятии не осуществляется прогнозирование потребности в кадрах, отсутствует система развития карьеры и деловой оценки персонала, четкая и понятная система мотивации труда. Все это приводит к тому, что кадровая система работает в экстренном режиме, занимается решением регулярно возникающих кадровых проблем и их последствий, вместо того, чтобы искать и устранять причины.

В целях совершенствования кадровой политики исследуемого предприятия нами разработаны следующие предложения:

1. Внедрение активной кадровой политики, направленной на анализ текущей кадровой ситуации, проведение антикризисных мероприятий.

2. Переориентация кадровой политики на человека, предполагающая то, что внутрипроизводственное управление должно носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему.

3. Внедрение новой должности – психолога кадровой службы, т.к. психолог способен более качественно, нежели, например, менеджер решить задачу тестирования кандидатов.

4. В качестве дохода от реализации проекта рассматривается годовая величина резервов увеличения производства за счет сокращения потерь рабочего времени, которая на анализируемом предприятии на момент исследования составила 491,8 тыс. руб.

5. Экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий составил 213 686 руб. или 176,83%.

Список использованной литературы

1. Абаев, А.Л., Панкратова, В.П. Управление персоналом в сфере науки / А.Л. Абаев, В.П. Панкратова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2017. - № 4. - С. 40-51.
2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. - М.: Синергия, 2012. - 271 с.
3. Андреева, Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные: / Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. - 2016. - № 2. - С. 25-48.
4. Аширов, Д. А. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 с.
5. Бабинцев, В.П. Управление персоналом с позиции социологии / В.П. Бабинцев // Высшее образование в России. - 2019. - № 4. - С. 155-156.
6. Баранников, А.Ф. Теория организации.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 437с.
7. Дементьева, А. Г., Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учеб. - М.: Аспект пресс, 2015. - 352 с.
8. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
9. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала. - М.: Синергия, 2017. - 352 с.
10. Ловчева, М. В., Галкина, Е. Н., Гурова, Е. В. Управление персоналом. Теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе. – Москва: Мир, 2016. - 205 с.
11. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / практическое руководство. - М.: Финпресс, 2017. - 208 с.
12. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом. - М.: КноРус, 2018. - 232 с.
13. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. и практикум. - М.: Юрайт, 2015. - 508 с.

14. Мильнер, Б.З. Теория организации: учеб. / Б.З. Мильнер. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 478 с.
15. Мумладзе, Р. Г., Гужина, Г. Н. Экономика и социология труда: учеб. - М.: КноРус, 2016. - 320 с.
16. Одегов, Ю. Г., Абдурахманов, К. Х., Котова, Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. - Москва: Мир, 2017. - 752 с.
17. Одегов, Ю.Г., Лабаджян, М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. и практикум для академического бакалавриата.- СПб. [и др.]: Питер - Москва, 2016. - 444 с.
18. Пишо, П. Психологическое тестирование / П. Пишо. – СПб.: «Питер», 2016. – 345 с.
19. Руденко, А. М., Самыгин, С. И., Дюжиков, С. А., Кумыков, А. М. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. - М.: Феникс, 2015. - 352 с.
20. Сотникова, С. И. Управление персоналом. Деловая карьера: учеб. пособие. - М.: РИОР, Инфра-М, 2016. - 328 с.
21. Стюарт, Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. В. Ноздриной. - М.: Поколение, 2017. – 390 с.
22. Тебекин, А. В. Управление персоналом. - М.: КноРус, 2017. - 624 с.
23. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. пособие / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
24. Управление персоналом: учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2018. – 280 с.
25. Федорова, Н. В., Минченкова О. Ю. Экономика труда: учеб. - М.: КноРус, 2016. - 232 с.
26. Федорова, Н.В. Экономика труда (для бакалавров): учеб. / Н.В. Федорова. - М.: КноРус, 2018. - 64 с.

- 27.Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях: учеб. пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2017. - 104 с.
- 28.22. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях: учеб. пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2018. - 112 с.
- 29.Щепакин, М.Б. Экономика труда: учеб. / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. - М.: Магистр, 2017. - 256 с.
- 30.Экономическая стратегия фирмы / учеб. пособие под ред. А.П. Градова. - СПб.: Изд-во АО «СПб оркестр», 2018. – 591 с.

Приложение 1

Необходимо дать ответ на вопросы анкеты в форме «да» или «нет»:

1. Имеется ли у вас специальное образование?
2. Умеете ли Вы доводить начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?
3. Умеете ли Вы настоять на принятом решении или Вас легко переубедить?
4. Любите ли Вы брать на себя ответственность?
5. Пользуетесь ли Вы уважением и доверием товарищей?
6. Вы здоровы?
7. Готовы ли трудиться много и интенсивно, иногда не получая немедленной отдачи?
8. Любите ли Вы общаться и работать с людьми?
9. Умеете ли Вы убеждать и заражать других своей уверенностью в правильности выбранного пути?
10. Есть ли у Вас опыт работы в торговом бизнесе?
11. Есть ли у Вас опыт работы в отделах маркетинга или сбыта каких-либо коммерческих предприятий?
12. Знакомы ли Вы с действующими правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бухгалтерского учета, работой на компьютере?

Приложение 2

Исследование структуры личности методом самооценки и обобщения характеристик по «Карте личности» Платонова

1. Фоновые показатели

1.1. Состояние здоровья

1.2. Отношение к здоровью

1.3. Условия работы

1.4. Условия в семье

1.5. Физкультурная активность

2. Способности

2.1. Психомоторные

2.2. Художественные (музыкальные, литературные, изобразительные)

2.3. Технические

2.4. Научные

2.5. Организаторско-педагогические

2.6. Нравственно-правовые

3. Характер

3.1. Отношение к обществу

3.2. Отношение к труду

3.3. Отношение к людям

3.4. Отношение к себе (рефлексивность)

3.5. Отношение к собственности

4. Направленность

4.1. Уровень

4.2. Широта

4.3. Интенсивность

4.4. Устойчивость

4.5. Действенность

4.6. Профессиональная направленность

Продолжение приложения 2

- 4.7. Атеистическая (или религиозная) направленность
- 5. Опыт
 - 5.1. Профессиональная подготовленность
 - 5.2. Профессиональный опыт
 - 5.3. Уровень культуры в области литературы и искусства
 - 5.4. Уровень интеллекта
 - 5.5. Культура поведения
 - 5.6. Психомоторная культура
- 6. Индивидуальные особенности психических процессов
 - 6.1. Эмоциональная возбудимость
 - 6.2. Эмоционально-моторная устойчивость
 - 6.3. Стеничность эмоций
 - 6.4. Внимательность
 - 6.5. Память
 - 6.6. Сообразительность
 - 6.7. Воображение
 - 6.8. Воля: самообладание
 - 6.9. Целеустремленность
- 7. Темперамент
 - 7.1. Сила
 - 7.2. Уравновешенность
 - 7.3. Подвижность

Приложение 3

Вопросы для собеседования

Специальные компетенции	Проверочные вопросы	Желательные ответы
<p>1</p> <p>Знание теории стратегического менеджмента, умение на практике выстраивать структуру компании исходя из специфики бизнеса и этапов ее развития</p>	<p>2</p> <p>Компания находится на этапе интенсивного роста, захвата нового рынка, но в ближайшее время планирует осуществить переход к этапу стабилизации, который повлечет за собой возникновение четких корпоративных правил, процедур и стандартов. Какие изменения в кадровой политике и какие угрозы для персонала компании влечет за собой эта ситуация?</p>	<p>3</p> <p>На этапе интенсивного роста опытные сотрудники компании часто перемещаются из одного отдела в другой, оставляют участки работы, где бизнес-процессы отлажены, и переходят туда, где их профессионализм наиболее востребован.</p> <p>На этапе стабилизации таким людям, как правило, сложно реализовывать себя. Им комфортнее действовать в условиях перемен, применять в работе инновации, а не следовать стандартным процедурам.</p> <p>Следовательно, директор по персоналу должен организовать работу по адаптации сотрудников к новой бизнес-модели. Она может включать в себя проведение специальных тренингов, создание дополнительных инструкций и процедур, дополнительное обучение и различные способы мотивации сотрудников</p>
	<p>Есть три основных принципа организации работы с клиентами коммерческого отдела: по продуктовым группам, по территориальному охвату и свободное распределение клиентов между менеджерами. Какой из них будет наиболее эффективным в зависимости от специфики той или иной компании?</p>	<p>Продуктовый принцип распределения клиентов будет эффективен в компаниях, которые занимаются реализацией большого ассортимента товаров, ориентированных на разные целевые группы потребителей.</p> <p>Территориальный - в тех фирмах, которые торгуют товарами одной продуктовой группы, но при этом работают с большим количеством регионов. Закреплять за каждым менеджером собственных клиентов целесообразно тогда, когда продажа продукции требует индивидуального подхода к каждому из них. Если в компании присутствует несколько из перечисленных условий одновременно, то можно комбинировать эти три варианта между собой в оптимальных пропорциях</p>

Продолжение приложения 3

<p>Навыки построения и корректировки корпоративной культуры, организация системы внутреннего PR</p>	<p>Руководство компании приняло решение ввести новую форму финансовой отчетности для торговых представителей. Как преподнести эту идею коллективу, чтобы реакция на нее была положительной?</p>	<p>Внедрение подобных изменений можно разбить на несколько этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сначала стоит рассказать о выгоде для компании и каждого сотрудника лично новой формы отчетности, например объяснить, что с ее помощью может увеличиться объем продаж, и, соответственно, размер премialsных; - после этого вовлечь всех или часть торговых представителей в разработку или корректировку формы дополнительной отчетности; - преподнести окончательное решение как плод совместной работы; - дать работникам время на то, чтобы адаптироваться к новым правилам
<p>Полный спектр навыков и знаний в области кадрового менеджмента (мотивация, контроль, управление по целям и пр.)</p>	<p>В команде работает человек, который постоянно обращается к своим коллегам за помощью. Каковы позитивные и негативные качества этого сотрудника?</p>	<p>Позитивные качества такого сотрудника состоят в том, что он умеет работать в команде. Советуясь с коллегами, он дает им почувствовать свою значимость, что благоприятно сказывается на атмосфере в коллективе. Он с меньшей вероятностью ошибется, нежели тот, кто работает самостоятельно. Обратная сторона привычки постоянно советоваться с другими - неумение брать на себя ответственность и неэффективное использование рабочего времени</p>
	<p>Как определить основные факторы, мотивирующие на результативную работу кандидата на кадровую вакансию?</p>	<p>Кандидату необходимо задать такой вопрос: «Как вы считаете, что побуждает людей более эффективно работать?» Или: «Представьте себе, что к вам поступило одновременно предложение о работе от двух компаний. По каким критериям вы сделаете выбор?»</p>

Продолжение приложения 3

<p>Опыт проведения тренингов и/или навыки создания системы обучения</p>	<p>Перед вами стоит задача провести тренинг для сотрудников отдела продаж. С чего вы начнете подготовку к нему?</p> <p>Как вы построите работу по подбору тренинговой компании, с которой будете постоянно сотрудничать?</p>	<p>С выяснения того, в каких именно знаниях и навыках существует необходимость. Для этого стоит поговорить с руководителем отдела продаж, спросить сотрудников об их потребностях, провести небольшое тестирование для анализа эффективности предыдущего курса обучения</p> <p>Этапы поиска тренинговой компании таковы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постановка задачи перед рядом потенциальных партнеров; - сбор всех предложений; - встреча с тренерами компаний, предлагающих программы, в наибольшей степени соответствующие целям обучения; - оценка соотношения цены и качества программ; - выбор оптимального партнера; - определение критериев эффективности обучения; - проведение первого семинара или тренинга; - оценка его эффективности
<p>Навыки поиска и подбора персонала разного уровня</p>	<p>Вам необходимо найти специалиста на открывшуюся вакансию. Какие пути поиска вы выберете и почему?</p> <p>Представьте, что я кандидат, устраивающийся на работу в вашу компанию. Проинтервьюируйте меня</p>	<p>Кандидат должен предложить как минимум три варианта поиска сотрудника и описать, в каком случае каждый из них будет наиболее эффективным. Вы сможете оценить его умение ориентироваться в ресурсах по подбору кадров, а также узнать о его умении работать с бюджетом, выделяемым компанией на подбор персонала, способность анализировать соотношение затрат на его поиск и результативности мероприятия</p> <p>Потенциальный HR-директор должен показать, что он умеет грамотно вести интервью</p>

Продолжение приложения 3

<p>Навыки оценки персонала при его подборе или аттестации для продвижения внутри компании</p>	<p>Есть ли у вас опыт проведения оценки персонала? Каких специалистов вы аттестовывали? Каков был результат?</p>	<p>Потенциальный HR-директор должен продемонстрировать наличие подобного опыта</p>
<p>Навыки и/или способность выступать публично</p>	<p>Есть ли у вас опыт публичных выступлений? Выделите несколько ключевых факторов успешности публичного выступления</p>	<p>Кандидат должен описать свой опыт в этой области и назвать хотя бы 2 - 3 ключевых фактора успеха выступления. Например, соответствие интересов аудитории содержанию выступления, или эмоциональный подъем аудитории</p>
<p>Знание основ психологии</p>	<p>Вы видите, что процесс адаптации новых сотрудников в компании идет слишком медленно, новички по-прежнему испытывают дискомфорт при взаимодействии со старыми членами коллектива. Ваши действия?</p>	<p>Сначала нужно проанализировать, нет ли во взаимоотношениях старых и новых сотрудников компании элементов дедовщины. Если подобные вещи не выявлены, стоит дать новым сотрудникам как можно больше информации о компании, помочь познакомиться со всеми коллегами. Кроме того, необходимо культивировать на предприятии позитивное, доброжелательное отношение к новым членам коллектива</p>
<p>Навыки разрешения сложных и конфликтных ситуаций</p>	<p>Вам известно, что в одном из отделов компании регулярно происходят конфликты между руководителем и одним из его подчиненных. Ваши действия?</p>	<p>Сначала надо проанализировать причины конфликта, поговорив с руководителем и подчиненным по отдельности. Затем попытаться найти приемлемое для них обоим решение и применить его на практике». Главное, чтобы потенциальный директор по персоналу предложил пути решения проблемы, а не отмахнулся от нее, сказав, что конфликт между начальником и подчиненным - обычное дело</p>

Продолжение приложения 3

<p>Навыки индивидуального консультирования и психодиагностики</p>	<p>Один из сотрудников все чаще вступает в конфликты с другими членами коллектива. Ваши действия?</p>	<p>Нужно оценить с помощью тестов и личных бесед причины агрессивного поведения сотрудника. Затем применить методы корректировки его поведения (например, психологические тренинги, индивидуальные консультации и пр.)</p>
<p>Знание юридических аспектов кадровой работы</p>	<p>Вы оформляете с сотрудником срочный трудовой договор, предусматривающий возможность перезаключения через год. Чем чревата подобная ситуация?</p>	<p>В этом случае трудовой договор будет признан бессрочным, и вы не сможете расстаться с сотрудником в момент окончания срочного договора</p>
<p>Знание основ кадрового делопроизводства</p>	<p>Какие документы должны быть оформлены отделом персонала (кадров) для командировки сотрудника по России?</p>	<p>Служебное задание, заполненное сотрудником от руки, и отчет о его выполнении, приказ о командировании сотрудника, смета, командировочное удостоверение</p>

Приложение 4

Тест Айзенка

Вопрос	Ответ		
	да	нет	иногда
1	2	3	4
Экстраверсия - Интроверсия			
1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?	+1	-1	0
2. Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?	+1	-1	0
3. Вы из тех людей, которые не лезут «за словом в карман»?	+1	-1	0
4. Любите ли Вы часто бывать в компании?	+1	-1	0
5. Держитесь ли Вы обычно в тени на вечеринках или в компании?	-1	+1	0
6. Обдумываете ли Вы свои дела неспешно и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?	-1	+1	0
7. Предпочитаете ли Вы работать в одиночестве?	-1	+1	0
8. Нравятся ли Вам первоапрельские шутки?	+1	-1	0
9. Чувствуете ли Вы себя неудобно в какой-нибудь другой одежде, кроме повседневной?	-1	+1	0
10. Очень ли Вы любите вкусно поесть?	+1	-1	0
11. Предпочитаете ли Вы больше строить планы, чем действовать?	-1	+1	0
12. Говорите ли Вы иногда первое, что придет в голову?	+1	-1	0
Стабильность - Нестабильность			
1. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить или посочувствовать?	-1	+1	0
2. Очень ли Вам трудно отказаться от своих намерений?	+1	-1	0
3. Чувствуете ли Вы себя иногда счастливым, а иногда печальным без какой-либо уважительной причины?	-1	+1	0
4. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?	-1	+1	0
5. Часто ли Вы теряли сон из-за чувства тревоги?	-1	+1	0
6. Верно ли, что Вас легко задеть?	-1	+1	0
7. Часто ли Вы бываете погружены в свои мысли?	+1	-1	0
8. Бывает ли у Вас головокружение?	-1	+1	0
9. Трудно ли Вам заснуть ночью?	-1	+1	0
10. Долго ли Вы переживаете после конфуза?	+1	-1	0
11. Часто ли Вы чувствуете себя неловко в обществе людей выше Вас по положению?	-1	+1	0
12. Часто ли у Вас «сосет под ложечкой» перед важным делом?	-1	+1	0