

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические аспекты отбора персонала	6
1.1 Сущность, и роль отбора персонала в современных условиях	6
1.2 Отбор персонала как технологии кадрового менеджмента	13
2. Оценка действующей системы подбора и отбора кадров ООО «Интерьер»	30
2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «Интерьер»	30
2.2 Анализ финансово - хозяйственной деятельности ООО «Интерьер»	32
2.3 Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Интерьер»	39
3. Совершенствование системы отбора в организации	49
3.1 Аутсорсинг, как механизм оптимизации отбора персонала в организациях	49
3.2 Мероприятия по совершенствованию отбора персонала	56
4. Разработка инструкции по пожарной безопасности в ООО «Интерьер»	67
Заключение	76
Список использованных источников	80

## ВВЕДЕНИЕ

Во все времена отбор сотрудников старались проводить тщательно, поскольку качество человеческих ресурсов определяло возможности организации. Однако ранее отбор осуществлялся без помощи научно обоснованных критериев, принципов и методов, с опорой на интуицию и метод проб и ошибок. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей организации в квалифицированном персонале, но и весьма дорогостоящим и рискованным.

Современные исследователи сферы управления персоналом отмечают происходящий кризис традиционной системы отношений «организация - человек», в соответствии с которой организация в сознании сотрудников была многоуровневой, вечно существующей системой, по вертикали которой можно продвигаться всю жизнь. Успех человека в профессиональной деятельности определялся качеством организации, в которой он работал, и степенью лояльности к ней.

Однако, несмотря на признание данной темы актуальной, состояние работы по отбору персонала в большинстве российских организаций оставляет желать лучшего. Далеко не все руководители осознают, что одним из определяющих факторов эффективности бизнеса выступает профессионально организованный отбор персонала с применением научно обоснованных критериев, принципов, подходов, правильно подобранных для конкретной организации и для конкретной должности методов селекции кадров.

В отличие от отечественных предприятий, большинство западных компаний ориентированы на проведение высокотехнологичного, профессионального отбора сотрудников, широкого использования

соответствующей кадровой инфраструктурой.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена, во-первых, потребностью социологического анализа отбора персонала в новых условиях неоклассического менеджмента и возникновения интересубъектных отношений в организациях; во-вторых, необходимостью систематизации зарубежного и отечественного подходов к отбору персонала как технологии кадрового менеджмента; в-третьих, необходимостью определения основных направлений для совершенствования технологий отбора в организациях современной России.

Цель исследования заключается в определении основных направлений повышения эффективности реализации отбора персонала в современных организациях.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить сущность, и роль отбора персонала в современных условиях;
- раскрыть аспект отбора персонала, как составляющей кадрового менеджмента;
- привести организационно - экономическую характеристику ООО «Интерьер»;
- провести анализ финансово - хозяйственной деятельности;
- провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов;
- рассмотреть аутсорсинг, как механизм оптимизации отбора персонала в организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию отбора персонала ООО «Интерьер»;
- разработать инструкцию по пожарной безопасности в ООО

## **«Интерьер».**

Предмет исследования - состояние и тенденции отбора персонала в современных организациях и возможности его совершенствования.

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «Интерьер».

Методологической основой исследования послужили фундаментальные положения ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам кадровой политики; концептуальные подходы, содержащиеся в законодательных и нормативных актах РФ, методических документах органов государственного управления; методы и приемы моделирования, системного анализа и синтеза (многофакторный анализ, группировка), методы сравнения, обобщения и др.

Статистическую и фактологическую базу исследования составили официальные материалы Госкомстата России, Министерства труда и социального развития Российской Федерации, материалы исследований Института народнохозяйственного прогнозирования РАН РФ, Научно-исследовательского института труда и социального страхования Минтруда России и других научных центров страны.

При подготовке работы, использована научная литература, раскрывающая мировой опыт решения проблем рынка труда, проанализированы материалы научных конференций и семинаров, периодической печати.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Сущность, и роль отбора персонала в современных условиях

Принципиальные изменения, происходящие в последние годы в России, требуют пересмотра систем управления как страной в целом, так и каждой организацией в отдельности. Часть проблем становления рыночной экономики в России относится к сфере менеджмента организаций как вида управленческой деятельности, который возникает в условиях конкурентной среды и связан с управлением людьми в организациях.

По мнению исследователей, цель современного менеджмента заключается в постоянном развитии организации под влиянием инновационных идей, которые генерирует персонал. Следовательно, первостепенной задачей руководства организаций и отделов по управлению персоналом становится поиск и удержание профессиональных сотрудников. В

силу этого вопросы отбора высококвалифицированного персонала являются сегодня важнейшей научной и практической проблемой кадрового менеджмента - важной части менеджмента организации, направленной на формирование, использование и развитие персонала в его целях и целях организации. Определенно можно утверждать, что важнейшей для организации областью деятельности является своевременное обеспечение качественной и количественной потребности в персонале.

Современные исследователи сферы управления персоналом отмечают происходящий в этих условиях кризис традиционной системы отношений «организация - человек», в соответствии с которой организация воспринималась как многоуровневая, вечно существующая система, по вертикали которой можно продвигаться всю жизнь. успех человека в профессиональной деятельности определялся качеством организации, в которой он работал и степенью лояльности к ней. Сегодня процессы, происходящие в экономике (широкомасштабное внедрение Интернета, дающего возможность моментального информационного обмена на рынке труда, глобализация бизнеса), обусловили переход к современной системе отношений «человек - организация», при которых сотрудники делают карьеру не в организации, а на рынке Организации в ответ на эти изменения меняются сами: они становятся динамичными, быстрее реагируют на изменения среды, становятся центром знаний, меняют структуру, становятся менее консервативными по отношению к персоналу, актуализируются вопросы найма и удержания высококвалифицированного персонала.

Как показывает практика деятельности мировых и отечественных компаний в области отбора персонала, ситуация сегодня складывается следующим образом: в успешно развивающихся компаниях отбор персонала

осуществляется на научной основе, он технологичен, эффективен и занимает ведущее место в системе кадрового менеджмента. В компаниях, которые только встали на путь стандартизации менеджмента, важность научного отбора официально декларируется, но не всегда реализуется. В российских организациях в большинстве своем все еще отсутствует ориентация на научные основы отбора, а разнообразие используемых принципов и методов отбора нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Не сложилось и целостной теории отбора персонала, отвечающей требованиям инновационной экономики.

Примерно к середине XX века понятие «отбор персонала» прочно вошло в научный аппарат, хотя однозначного толкования данного термина в науке до сих пор не сложилось. Так, И.Б. Дуракова рассматривает отбор персонала как серию мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы. В.Р. Веснин и Т.А. Подольская считают, что отбор кадров - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работников с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте. О.Н. Аллин и Н.И. Сальникова под отбором понимают процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности.

Н.В. Федорова и О.Ю. Минченкова понимают отбор как «вид управленческой деятельности, с помощью которого организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего». Интересное определение дают А.О. Блинов и О.В. Василевская, которые считают, что под отбором персонала следует понимать «идентификацию

требований, предъявляемых организацией к качеству человека, систему мероприятий, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации, процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту».

Между тем, под подбором персонала следует понимать «латентную функцию организации, осуществляемую участниками управленческого процесса и заключающуюся в стремлении сосредоточить вокруг субъектов управления личностный интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела» В данном случае подбор персонала отражает пристрастное отношение субъекта, осуществляющего данную функцию, к формированию персонала организации, а главным его недостатком является высокая степень субъективизма, которая имеет, прежде всего, эмоционально- психологический характер. Отбор кадров как разновидность конкурса среди кандидатов на определенную должность в компании гораздо демократичнее и свободнее от субъективизма по сравнению с подбором.

Отбор персонала - это ключевая функция кадрового менеджмента, суть которой заключается в выборе наилучших кандидатов на вакантное место. Она направлена на формирование такого состава персонала, который бы обеспечил наибольшую конкурентоспособность организации при сбалансированности интересов компании и персонала. Отбор персонала - это двусторонний процесс, в результате которого не только организация выбирает себе наиболее соответствующего требованиям вакантной должности кандидата, но и



соискатели отдадут предпочтение только тому предприятию, в котором наиболее полно будут востребованы их профессиональные, личностные качества и устремления. Таким образом, только при наиболее полном соответствии целей и задач компании и кандидата, при соблюдении баланса между требованиями организации к соискателям и кандидатов к организации возможно в существующем конкурентном окружении существенно повысить эффективность функционирования и развития компании.

Система отбора должна быть поставлена таким образом, чтобы с высокой степенью вероятности предсказывать профессиональную и личностную пригодность соискателей для конкретной должности в организации. Кандидаты должны быть уверены, что на предприятии имеются условия для реализации знаний и навыков, а также возможности профессионального роста. Грамотно проведенный отбор помогает организации избежать приема на работу людей, чьи интересы и ожидания расходятся с организационными возможностями.

Плохо организованный отбор персонала приводит ко многим нежелательным для организации последствиям, как - то: высокая текучесть кадров, прием на работу непригодного кандидата, отказ в приеме на работу пригодному кандидату, неудовлетворительный морально- психологический климат в организации и низкая дисциплина. Что касается негативных последствий для кандидатов, то к ним можно отнести: занижение самооценки, психологический и социальный дискомфорт, неудовлетворенность существующей работой, конфликтные ситуации.

Анализ научных данных по проблеме отбора персонала в организации позволяет сформулировать ряд общих принципов отбора: обеспечение

соответствия индивидуальных качеств соискателя требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, навыки, стаж, опыт и т.д.); равный доступ любого человека в организацию, чьи способности и профессиональная подготовка соответствуют требованиям должности; ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека, поиск не идеальных кандидатов, которых как таковых не существует, а наиболее подходящих для данной должности; ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем этого требует рабочее место; отказ в приеме новым работникам независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет; отбор персонала в организацию как функция кадрового менеджмента должен быть тесным образом увязан с другими функциями кадроведческого цикла; профессиональный отбор кандидатов должен включать в комплексе элементы социологического, психологического и медицинского отбора; соблюдение законодательных норм и этических принципов привлечения и отбора персонала.

В настоящее время в теории и практике кадрового менеджмента сложились три различных подхода к процессу отбора персонала:

- первый подход заключается в отборе для соответствия или поиске «свежей крови». Суть его состоит в том, что каждая организация определяет для себя, что для нее наиболее важно в будущем сотруднике: разнообразие в уже функционирующей команде или просто хорошее вхождение в должность нового работника без разрушения старых, традиционных направлений работы компании;

- второй подход можно охарактеризовать как «текущая работа или долгосрочная карьера». Его философия фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к

изменениям в организации, его профессиональной гибкости;

- третий подход базируется на дилемме «подготовленные или подготавливаемые» и служит предметом разностороннего анализа. С экономической точки зрения - в целях снижения вложений на обучение и подготовку - оправданно нанимать уже подготовленных сотрудников. Однако чаще для предприятия целесообразнее нанять подготавливаемых сотрудников и обучить их в соответствии со спецификой деятельности и сложившейся оргкультурой компании.

На эффективность отбора влияние оказывает политика руководства в отношении персонала, качество общего и кадрового менеджмента в организации. Основными аспектами, определяющими эффективность работы по отбору кадров, являются: постановка четких целей организации; разработка эффективной организационной структуры управления через детальное моделирование бизнес - процессов; профессиональное исполнение кадровых функций субъектами кадрового менеджмента; рассмотрение функции отбора в тесной связи с другими функциями кадроведческого цикла, прежде всего с планированием и набором как функциями формирования персонала; учет требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем претендентам на должность.

Профессиональная реализация данной функции позволяет придерживаться четких критериев и процедур при поиске и отборе кадров, обеспечивает высокие результаты в профессиональной и социальной адаптации новых сотрудников.

Определение четких критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах кандидатов, имеет значение для успешности отбора. Разные компании используют разные критерии отбора, но

для снижения вероятности ошибок критерии должны обладать:

- валидностью (критерии должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор);
- полнотой (критерии должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным показателям);
- надежностью (критерии должны обеспечивать точность и устойчивость результатов отбора);
- необходимостью (не следует усложнять процедуру отбора претендентов на заполнение той или иной вакансии, излишне сокращая число возможных кандидатов и включая в число критериев такие, которые не являются необходимыми и обязательными для прогноза успешной работы в должности).

Далеко не всегда критерии, на основании которых будет осуществляться отбор кандидатов, можно легко определить. В ряде случаев для установления критериев требуется проведение специальной работы, а иногда и специальных исследований.

Существует несколько основных методов установления критериев отбора:

- проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности с использованием батареи медико- психологических тестов. Через определенное время на основании сравнительного анализа рабочих показателей устанавливаются критерии, по которым различаются успешные и неуспешные сотрудники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность.

Впоследствии эти критерии используются в ходе отбора на соответствующие должности;

- выделение среди сотрудников организации, уже работающих по данной специальности, группы успешных и группы неуспешных сотрудников.

Медико- психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами.

Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора;

- существенную помощь в уточнении критериев отбора может оказать анализ рабочей ситуации, в которой предстоит работать кандидату в случае успешного прохождения процедуры отбора.

В теории вопроса существуют базовые критерии отбора персонала, к которым относятся: образование кандидатов, уровень профессиональных навыков, опыт работы, личные качества кандидата. Однако, на наш взгляд, целесообразен самостоятельный ситуативный выбор ограниченного, но достаточного числа критериев.

Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, несомненно, требует комплексного подхода, который предполагает решение, по меньшей мере, следующих основных задач:

- определение количественной и качественной потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей организации;

- получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;

- определение профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для эффективного выполнения работы;

- разработка принципов и критериев отбора кандидатов;

- поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор форм и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов;

- обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Эффективный отбор обуславливает создание позитивного имиджа организации для дальнейшего привлечения претендентов. Поэтому к осуществлению процесса селекции относятся ответственно, просчитывая его с экономической точки зрения, выверяя с правовой и этической сторон, учитывая статус вакантного места.

Таким образом, в данном параграфе нами проанализирована эволюция подходов к сущности и содержанию отбора персонала как функции кадрового менеджмента, внесены уточнения в определение отбора персонала, сформулированы принципы, критерии и условия проведения эффективного отбора.

Кроме того, установлено, что одним из условий оптимизации отбора персонала как функции кадрового менеджмента в современных организациях является технологизация отбора.

## 1.2 Отбор персонала как технология кадрового менеджмента

Научно-технический прогресс и углубление разделения труда позволило говорить о технологизации определенных видов деятельности, что ранее не представлялось возможным. Очевидно, что процесс технологизации не мог не коснуться и кадрового менеджмента, который сам по себе являясь технологией, развивается не изолированно, а как сумма или суперсистема

технологий. Технология представляет собой набор и последовательность операций, выполняемых в ходе определенного процесса.

Концептуальные основы функционирования и развития общества в целом представлены совокупностью гуманитарных технологий, представляющих собой социальные технологии, основанные на практическом использовании знаний о человеке в целях создания условий для свободного и всестороннего развития личности, способы совершенствования моральных и этических норм, развития интеллектуального потенциала и физического состояния. Причем под социальными технологиями понимаем совокупность приемов и способов решения социальных проблем, направленную на формирование условий жизни и развития общества, общественных отношений, социальной структуры с целью обеспечения удовлетворения потребностей человека, создания условий для реализации его потенциальных способностей и реальных интересов с учетом одобряемой обществом системы ценностей и взаимозависимости между общественным прогрессом и экономическим развитием.

Технологии менеджмента, как и любые социальные технологии, направлены на преобразование объекта в соответствии с желаемым результатом посредством совокупности методов и процедур, включающих в себя технологии более низкого иерархического уровня.

Кадровый менеджмент также представляет собой социальную технологию, относящуюся к микро- уровню, так как средой для функционирования этой технологии является отдельно взятая организация. Кадровый менеджмент как социальная технология рутинизирует и интернализирует цели организации в повседневной деятельности персонала организации, влияет на поведение и самочувствие персонала с целью

достижения социальной комфортности и активности в реализации целей организации. Кадровый менеджмент оказывает влияние на большое количество переменных в деятельности организации, но очевидно, что персонал испытывает это влияние в наибольшей мере, вследствие чего именно он и является объектом кадрового менеджмента как технологии.

Классификация кадровых технологий может быть представлена, как:

- общие технологии, оперирующие с персоналом организации как с целым (кадровое планирование и набор);
- персонифицированные технологии, оперирующие с отдельно взятым индивидом (отбор, мотивация и стимулирование персонала, адаптация, обучение, оценка, управление карьерой).

В этом смысле кадровые технологии представляют собой как инструментарий кадрового менеджмента в виде совокупности методов и приемов организации кадровой деятельности по воздействию на систему управления персоналом и кадровые процессы в организации, так и средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение как целей организации, так и целей персонала.

Технологизация отбора персонала как функции кадрового менеджмента позволит:

- определить и зафиксировать перечень оптимально необходимых процедур, операций, действий, обеспечивающих воспроизводство данной функции, определить алгоритм ее реализации;
- обеспечить стандартизацию отбора персонала за счет сокращения числа структурных элементов технологии, снижения издержек на подготовку субъектов отбора, сокращения времени на выполнение отдельных задач;
- четко определить границы действий каждого субъекта отбора в



организации, максимально сократить число спонтанных и ошибочных действий;

- по мере освоения первоначально поставленных в технологии задач наращивать сложность и развивать их в меру возможностей субъекта управления.

условиями эффективности технологии отбора персонала являются: научная разработанность и методическая обеспеченность; правовая и нормативная определенность; подготовленность субъектов отбора к применению технологий и объектов отбора к их восприятию; документационная целесообразность и информационно-аналитическая формализованность обработки данных; учет особенностей применения в зависимости от условий деятельности и личных качеств кандидатов; обязательность решений по результатам использования технологии отбора; ресурсная обеспеченность.

Отбор персонала, как любая другая кадроведческая технология, должен быть востребован практикой организации, целесообразен, прост, надежен, экономичен, нормативно обусловлен, удобен в освоении.

Проблема технологизации отбора персонала заключается в том, что, несмотря на все достоинства кадровых технологий, они имеют низкий коэффициент активации персонала, отстают от динамики кадровых потребностей и в целом ориентированы на режим адаптации организации, а не на режим развития: замечено, что применение технологий в управлении увеличивает консерватизм мышления; укрепляет стереотипы поведения; оказывает противостояние инновациям. Для преодоления негативных моментов необходимо постоянное обновление процедур, освоение новых идей и опыта.

Практика показывает, что избыточность технологического подхода может привести к подготовке управленческих решений, а также к превращению контроля над повседневной деятельностью в основную функцию кадрового менеджмента, содержит риск организационной стагнации.

С точки зрения процессного подхода, технология отбора представляет собой процесс - совокупность целенаправленных последовательных действий субъектов отбора на объект. Эти действия будут направлены на выявление профессиональных и личностных качеств кандидата, степени их соответствия вакантной должности, а также возможность развития кандидата для его эффективного использования на благо организации и его самого, достижения сотрудничества между работниками компании через согласование их интересов и мотивов поведения.

В рамках структурно - функционального подхода внимание будет акцентироваться на составляющих элементах данного социального явления, на понятиях, их определяющих, и функциях, реализуемых различными структурными блоками. Подход предполагает научную организацию всех служб и лиц, занимающихся отбором персонала в организации. В рамках данного подхода необходимо рассматривать отбор персонала как профессиональную деятельность, основным содержанием которой является технологичное осуществление функций, эффективно обеспечивающих организацию персоналом в необходимом . количественно- качественном соотношении. Эта деятельность связана с осуществлением оценочных процедур, разработкой соответствующих программ, обеспечением этих программ необходимыми ресурсами.

Именно профессиональный отбор персонала поможет организациям в достижении намеченных целей, которые не могут быть реализованы вне

совместной коллективной деятельности людей, их составляющих. Из признания отбора персонала профессиональной деятельностью закономерно следует то, что участие в ней возможно только при овладении соответствующими знаниями, навыками и опытом.

Следует отметить, что при исследовании отбора как технологизированного процесса, представляющего собой последовательность ряда процедур и функций, целесообразно акцентировать внимание на процессном и ситуационном подходах с опорой на структурно - функциональный и системный подходы.

Анализируя отбор с точки зрения ситуационного подхода, можно заключить, что основные его характеристики как технологии заключаются в следующем:

- условия протекания отбора неопределены. условия начала отбора персонала, цели его проведения и т.д. всегда различны, что не позволяет выработать универсальную последовательность отборочных процедур;

- необходимо соотносить набор переменных обстоятельств (характеристики кандидата) и внутренние характеристики организационной системы (структура, процессы, поведение, лидерство, стиль руководства и т.д.).

Для организации системы эффективного отбора, базирующегося на ситуационном подходе, кадровая служба должна быть ориентирована на следующее:

- выявление движущей причины ситуации. Зачастую движущей причиной ситуации, запускающей процедуру отбора, является существование у организации определенной качественной и количественной потребности в персонале;

- нахождение связей данной ситуации с предшествующими обстоятельствами (исторический метод) и прогноз развития ситуации в будущем на основе экстраполяции, а также всестороннего анализа внешней среды. Такой подход гарантирует кадровую службу от затрачивания ресурсов на выработку решения путем поиска уже готового и имевшего место в прошлом, а также предотвращает возникновение этой проблемы в будущем;

- соотношение текущей ситуационной управленческой задачи с задачами глобального уровня. Без этого кадровая служба рискует быть сосредоточенной только на решении текущих проблем, не оказывая влияния и не контролируя ситуацию в целом;

- обоснование и использование оптимальных методов, форм, технологий, решений управленческих проблем в данной ситуации. Своевременно найденное решение предотвращает дальнейшее обострение ситуации.

Для того чтобы построить эффективную систему отбора кадров, необходимо понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор должен быть увязан со всеми остальными функциями, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом, забирая все время и силы специалистов, не давая при этом должной отдачи.

Ответственность за формулирование кадровой политики, контроль за ее реализацией ложится на высшее руководство. Диалектичность места отбора в системе кадрового менеджмента проявляется в том, что стратегия в сфере обучения и развития работников, сложившаяся в организации практика стимулирования труда персонала, усилия, направленные на поддержание

хорошего морального климата, и другие направления работы с кадрами оказывают значительное влияние на методы и эффективность отбора персонала, несмотря на то, что результаты отбора решающим образом определяют качество функционирования системы управления персоналом.

успех этой системы непосредственно зависит от способности субъектов кадрового менеджмента предварить их разработку и внедрение описанием всего комплекса проблем, которые необходимо разрешить указанием того, какие функции исполняет каждая из подсистем, и того, как взаимодействует система со своим окружением. Иными словами, этап проектирования системы является критическим для создания высококачественных систем, так как позволяет определить подсистемы, компоненты и способы их соединения, задать ограничения, при которых система должна функционировать, выбрать наиболее эффективное сочетание ресурсов для реализации системы. Для того, чтобы выявить место технологии отбора персонала в системе кадрового менеджмента, мы считаем целесообразным воспользоваться методологией структурного анализа и проектирования SADT (Structured Analysis and Design Technique - Технология структурного анализа и проектирования), представляющей собой одну из самых известных и широко используемых систем проектирования.

Кадровое планирование тесно взаимосвязано с общим планированием в рамках организации. Процесс кадрового планирования основывается на анализе стратегического плана организации. Взаимоувязывание общего стратегического плана компании и планов по персоналу жизненно необходимо, так как понимание того, какие цели встанут перед организацией в будущем, как изменится ее позиционирование в сфере производительности, качества,

обслуживания потребителей, является четким ориентиром, относительно которого будут оцениваться все важные решения в сфере человеческих ресурсов.

Подсистема отбора персонала также взаимосвязана с тактическим планированием деятельности организации. Зачастую в условиях турбулентной внешней среды складывается ситуация, характеризующаяся необходимостью срочного закрытия вакансии или ряда вакансий. Такая ситуация возникает, когда организацию покидает специалист, занимающий важное положение, от качественной работы которого зависит успех организации в целом, тогда в зависимости от времени на закрытие этой вакансии кадровая служба выбирает способы и методы отбора, а также определяет его критерии. Оперативная деятельность компании также испытывает влияние и со стороны стохастического расширения спроса, когда организации не хватает имеющихся в наличии трудовых ресурсов, и она прибегает к расширению штата в короткие сроки, чтобы не упустить выгодную возможность, предоставленную конъюнктурой рынка. В этом случае процедура отбора упрощается и делается менее продолжительной во времени, дабы скорейшим образом удовлетворить потребность организации в персонале.

Взаимосвязь технологии отбора персонала и технологии кадрового планирования возрастает по мере увеличения размеров предприятия, масштабов и сложности деятельности компании. В долгосрочной перспективе происходят изменения содержания труда, технологий и самих орудий труда. Разумеется, что эти изменения выдвигают на первый план все новые требования к работникам, которые необходимо учитывать при отборе. На стадии кадрового планирования после анализа имеющегося у организации персонала, а также перспективной потребности в нем происходит

формирование четкого представления о количественной потребности, которая представляет собой потребность в определенном числе работников разных специальностей, и о качественной потребности в кадрах, которая в свою очередь представляет собой потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации. В рамках отбора персонала происходит идентификация характеристик человека с требованиями как конкретной должности в организации, так и организации в целом. В этом отношении отбор представляет собой систему мероприятий, обеспечивающих компанию количеством и качеством персонала, отвечающим ее потребностям.

В соответствии с принятой классификацией к числу общих технологий кадрового менеджмента, отличающихся высокой степенью формализованности, относится также и набор персонала в организацию. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация впоследствии отберет наиболее подходящих для нее работников. Данная функция кадрового менеджмента решает свои задачи путем удовлетворения спроса организации на работников в количественном и качественном отношениях экстенсивными методами на основе формальных признаков. Формализация требований к кандидатам является обязательным условием набора. Инструментарий формализации требований представлен в виде совокупность из трех документов:

- должностная инструкция - документ, в котором описаны основные функции сотрудника, занимающего определенную позицию в организации;
- квалификационная карта - документ, отражающий набор квалификационных характеристик (образование, специальные навыки, владение иностранным языком), которыми должен обладать сотрудник,

занимающий определенное рабочее место;

- карта компетенций (или портрет «идеального сотрудника») - документ, представляющий собой совокупность желаемых качеств человека, его способности к выполнению тех или иных функций, социальных ролей, типов поведения.

Эти документы, взятые в совокупности, составляют систему требований, на основе которой происходит первичный «отсев» кандидатов при анализе их анкетных данных и резюме. Таким образом, технологии набора и отбора персонала представляются нам теснейшим образом переплетенными, взаимосвязанными и взаимообусловленными.

В большинстве развивающихся организаций остро стоит проблема построения эффективной системы мотивации, которая возникает во многом потому, что игнорируются главные источники мотивации, которые находятся в самом исполнителе, а не в его руководителе. В то время, пока компания пытается создать мотивацию у людей, основной источник мотивации находится внутри человека и, следовательно, находится под контролем самого индивида, а не другого человека. В этом отношении выявление мотивационных факторов, на которые организация в состоянии воздействовать, еще на стадии отбора персонала создает возможность построения эффективной системы мотивации. Персонализация системы мотивации основывается на признании того факта, что мотивации разных людей могут быть различны, поэтому всесторонний анализ персональных качеств кандидата в ходе отбора обеспечивает кадровую службу необходимой информацией для эффективного мотивирования данного индивида.

Разные люди имеют разные ценности и, следовательно, имеют различные мотивационные потребности. В процессе мотивации людей побуждает



действовать только то, что они ценят. Также очевидным представляется тот факт, что мотивация определяется культурным и социальным влиянием, а также присутствие некоторых факторов, на которые организация никак не сможет воздействовать. В этом отношении в рамках технологии отбора персонала решаются следующие задачи:

- выявление ожиданий. В ходе отбора происходит уточнение ожиданий кандидата в отношении организации, так как на мотивацию индивида влияет его оценка вероятности достижения цели, что делает этот аспект чрезвычайно важным при построении системы мотивации;

- оценка значения материальных потребностей. Мероприятия, проводимые в рамках отбора персонала, позволяют выявить материальные потребности кандидата, что позволяет соответствующим образом скорректировать систему компенсации, а также должным образом мотивировать индивида к достижению результатов, например путем участия его в прибыли, если это необходимо;

- оценка значения социальных потребностей. Зачастую потребность в сопричастности выступает ведущим фактором мотивации и может существенно повысить эффективность деятельности потенциального работника за счет вовлечения его в процесс управления, хотя формально в силу занимаемой позиции индивид исключен из этого процесса. Всестороннее исследование этого аспекта в ходе отбора позволяет также оценить роль обучения и коллективных действий как мотиваторов;

- оценка значения самой работы. В ряде случаев людей мотивирует стремление получить удовлетворение путем выполнения работы. В ходе отбора можно выявить, как возможности достижения результатов, признание,

ответственность, автономия, сложные задачи и возможности продвижения по службе могут быть мотивирующими факторами.

Существенное влияние оказывает отбор и на адаптацию персонала в организации. В научно- абстрактном смысле адаптация является частным случаем процесса социализации, под которым в широком смысле слова понимается процесс приобщения индивида к нормам и ценностям того общества, в котором он реализует себя как личность. Адаптация персонала представляет собой включение работника в новую для него организационно- производственную среду; освоение сотрудником требований, норм и ценностей организации и должности; оказание помощи новому сотруднику, чтобы он мог успешно влиться в организацию, приспособиться к содержанию и условиям работы, новому коллективу.

Процесс адаптации сопряжен со стрессовыми состояниями, с появлением тех или иных проблем психологического характера. В этом отношении отбор призван нивелировать последствия адаптации путем выявления перспективных проблем связанных с этим процессом, что создаст необходимые предпосылки для разработки эффективной персонифицированной адаптационной программы. Отбор в состоянии выявить потребности в следующих видах адаптации с целью выбора наиболее эффективных адаптационных технологий:

- профессионально- производственная адаптация. Применительно к этому виду адаптации оценивается степень владения работника своими прямыми функциональными обязанностями, а также необходимость в каких-то мероприятиях, связанных с освоением новым сотрудником системы профессиональных навыков и их применением на практике;

- психофизиологическая адаптация. Посредством мероприятий в рамках

технологии отбора персонала оценивается степень готовности сотрудника к новым психофизиологическим нагрузкам и условиям труда в целях поиска наиболее подходящей модели соответствия возможностей работника и требований его рабочих функций и места;

- организационная адаптация. В этом отношении отбор позволяет выявить, насколько кандидат разделяет формальные и неформальные правила и нормы организации, а также наиболее общих ценностей, установок и принципов компании, чтобы облегчить процесс принятия индивидом существующей на предприятии корпоративной культуры;

- социально - психологическая адаптация. Здесь отбор призван оценить способность включения кандидата в новый коллектив, а также возможные трудности, связанные с этим процессом. На основании данных, полученных в ходе отбора, разрабатывается наиболее эффективная персонифицированная модель адаптации, позволяющая преодолеть трудности вхождения в компанию.

В целом можно констатировать, что данные, полученные в ходе отбора, оказывают решающее влияние на процесс формирования адаптационной программы, так как мероприятия, проводимые в рамках отбора, позволяют выявить степень соответствия кандидата определенному месту в организации как в разрезе профессиональных, так и личностных качеств. Эта информация является весьма ценной для выбора адаптационных технологий, которые в совокупности позволяют сократить вероятность ухода нового работника и сэкономить время руководителей и рядовых сотрудников, которое расходуется на пояснение тех или иных аспектов функционирования организации новому сотруднику.

Существенной также представляется взаимосвязь между обучением

персонала и его отбором. На сегодняшний день имеет место сдвиг парадигмы обучения персонала в сторону работника, желающего учиться, а не работодателя, заинтересованного в обучении кадров, т.е. мы можем говорить о том, что инициатива развития принадлежит кандидату, и не столько необходимость обучения играет ведущую роль, сколько потребность учиться.

Вышеописанное обстоятельство чрезвычайно важно для кадровых служб организаций, которые несут ответственность за выявление потребностей в обучении и определение способа их удовлетворения. Эти потребности сейчас развиваются при отношениях партнерства между отдельным сотрудником и организацией, и методы обучения не ограничиваются официальными курсами, а становятся все более разнообразными с использованием методов повышения квалификации без отрыва от производства и с применением технологий дистанционного обучения. Изменяется также набор навыков, в обучении которым существует потребность: самый большой интерес вызывают не технические, а личностные навыки, навыки самоуправления, формирования собственного мнения. Хотя по - прежнему высок интерес к повышению квалификации для выполнения текущей работы, все более ощутимой становится потребность в саморазвитии, ориентированном на будущее.

Отбор позволяет выявить потребности кандидата в развитии, а также знания и навыки, развитие которых необходимо для выполнения текущих обязанностей. Эффективный сбор информации в ходе отбора позволяет в кратчайшие сроки и без каких - либо дополнительных процедур разработать содержание программы индивидуального обучения кандидата в соответствии со стоящими перед ним целями, отражающими потребности конкретной организации.

управление карьерой персонала - важная функция кадрового

менеджмента, технологически связанная с другими функциями, реализация которой представляет собой важное средство мотивации персонала, условие повышения производительности труда работников и, по большому счету, конкурентоспособности организации. Сама идея управления карьерой возникает в связи с периодически возникающей потребностью в замещении вакантных руководящих должностей и необходимостью обезопасить организацию от неожиданного ухода руководителей и невозможностью заполнить возникающие вакансии.

Вследствие вышеизложенных обстоятельств все большее количество компаний прибегает к созданию кадрового резерва, который представляют собой совокупность линейных и функциональных руководителей, обладающих способностью к управленческой деятельности, а также молодых специалистов с высоким потенциалом, отобранных на основе требований, предъявляемых к руководящим должностям разного уровня и претендующих на занятие руководящих должностей при появлении соответствующих вакансий.

Нужно отметить, что особое внимание при формировании кадрового резерва уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные и ответственные решения, что выявляется и оценивается именно в ходе отбора на замещение той или иной вакантной должности. Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников (что определяется первоначально в ходе отбора, а затем последующими аттестациями) обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности

и продолжительности, что в общем и целом предопределяет успешность функционирования подсистемы управления карьерой, а также возможность удержания талантливых сотрудников.

Планирование карьеры обеспечивает индивидуальное развитие и профессиональный рост сотрудника, повышает его значимость для организации и обеспечивает соответствие квалификации персонала новым возможностям, которые могут представиться в будущем. В этом отношении отбор обеспечивает выявление:

- возможностей индивидуума, его наклонностей и потребностей в развитии;
- его личностных особенностей, обуславливающих мероприятия, обеспечивающие использование выявленных ранее возможностей и удовлетворение потребностей в развитии.

В настоящее время теоретиками и практиками управления ставится вопрос о качестве работы внутренних подсистем организации, в том числе и кадрового менеджмента. Это обстоятельство вызвало к жизни ряд концепций, которые в общем могут быть сведены к понятию «системы управления качеством». Принципы глобального управления качеством до сих пор остаются центральными для многих компаний, стремящихся повысить свою производительность. Эти принципы обеспечивают перманентное улучшение качества и представляют собой некое связующее звено между качеством продукции и услуг и удовлетворенностью потребителя, что приводит к долговременной прибыльной деятельности предприятия. В целом концепцию качества можно разделить на два взаимосвязанных аспекта, имеющих самое непосредственное отношение к отбору персонала.

Таким образом, деятельность по отбору персонала играет решающую роль в обеспечении качества: в компании создаются максимально эффективные процедуры отбора, обеспечивающие наем самых лучших кандидатов, способных адаптироваться к потребностям потребителей. По большому счету качество работы этих кандидатов будет не только отражаться на конечном продукте или услуге, производимых организацией, но и будет демонстрировать качество и эффективность процесса отбора персонала компании.

Наем на работу подходящих кандидатов повышает производительность компании на 6 - 20% за счет эффективного труда, уменьшения прогулов, снижения текучести кадров, а также появления других дополнительных организационных преимуществ. Однако зачастую отбор подходящей кандидатуры становится трудной задачей, приобретающей существенный элемент неопределенности ввиду неустраняемых различий между людьми и вакансиями. Поэтому методы отбора персонала должны гарантировать соответствие между достоинствами человека, его навыками и способностями и требованиями, предъявляемыми работой, которую ему нужно выполнять. Отбор, таким образом, должен носить системный и комплексный характер, а его методы должны отличаться следующими особенностями: достоверностью; точностью; интерпретируемостью; практичностью.

Каждое из этих четырех свойств является оценочным критерием, с помощью которого нужно оценивать качество функционирования системы отбора персонала, которая определяет качество работы всей подсистемы кадрового менеджмента. В рамках такого подхода «заказчик» услуги отбора персонала и его дальнейшего сопровождения является «внутренним» для организации, как например, начальник функционального отдела или команды

управления проектом. В некоторых случаях, характерных в особенности для небольших компаний, имеет место тот факт, что владелец или директор может быть «заказчиком» и «провайдером» одновременно, так как занимается процедурами отбора и сопровождения самостоятельно, однако, это не оказывает принципиального влияния на концепцию качества работы подсистемы кадрового менеджмента, определяемого качеством реализации технологии отбора. Отбор оказывает решающее влияние на результативность системы кадрового менеджмента, так как от его результатов зависит качество «материала», с которым будет производиться работа в рамках всех остальных технологий кадрового менеджмента.

Таким образом, связующим звеном между наукой и практикой управления персоналом являются кадровые технологии, которые представляют собой ресурс повышения эффективности управления персоналом. Недостаточная теоретическая и методическая разработанность кадровых технологий, правовая неопределенность и нормативная обеспеченность, некомпетентность российских менеджеров не позволяют использовать их в полной мере.

Однако в теоретическом плане по сей день сохраняются определенные трудности в трактовке понятия «отбор персонала», в определении принципов, критериев и методов отбора, в понимании специфики отбора в условиях интересубъектности, непонятны механизмы взаимосвязи отбора с другими функциями кадрового менеджмента, остаются нерешенными проблемы технологизации и стандартизации отбора и т.п.

Отбор персонала оказывает решающее влияние на результативность всех последующих персонифицированных технологий. Методы отбора обеспечивают все остальные технологии информацией, необходимой для их



успешной реализации.

Научное осмысление отбора персонала как функции кадрового менеджмента организации, выбор правильных методологических ориентиров, разработка и внедрение технологий отбора будут способствовать созданию в российских организациях и на предприятиях эффективной системы кадрового менеджмента, что, несомненно, приведет к повышению эффективности их деятельности, увеличению конкурентоспособности, улучшению социального самочувствия персонала.

## 2 ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА КАДРОВ ООО «ИНТЕРЬЕР»

### 2.1 Организационно - экономическая характеристика ООО «Интерьер»

Общество с ограниченной ответственностью «Интерьер» создано в 2006 году, зарегистрировано по адресу 344007, г. Ростов- на- Дону, ул. Луговая,15.

Для выполнения указанной цели общество осуществляет:

- оптовую, розничную торговлю, в том числе путем создания торговых

баз, магазинов, коммерческих центров, ларьков, киосков, рынков, хозрасчетных участков;

- лизинговую деятельность.



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Интерьер»

В соответствии уставными целями и задачами общество обладает следующими полномочиями:

- заниматься всеми видами деятельности, в том числе и предпринимательской деятельностью, не запрещенными законодательством Российской Федерации, направленными на удовлетворение потребностей пайщиков;

- учреждать хозяйственные общества, создавать учреждения, иметь филиалы и представительства, структурные подразделения;

- осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано;

- владеть, пользоваться, распоряжаться своим имуществом, в том числе денежными средствами, в соответствии с целями и задачами деятельности общества;

- осуществлять внешнеэкономическую деятельность;

- создавать фонды, предусмотренные законодательством Российской Федерации и настоящим уставом;

- самостоятельно определять форму оплаты труда, меры социальной защиты работников.

Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Интерьер» представим на рисунке 2.2.

	Возможности	угрозы
	1. Выход на новые рынки	1. Несоответствие современным требованиям и технологиям
	2. Добавление сопутствующего сырья	2. Рост доли конкурентов
<b>Сильные стороны</b>		
1. Адекватные финансовые ресурсы 2. Обладание востребованными технологиями	1. Адекватные финансовые ресурсы позволяют использовать дополнительное сырье 2. Технологии предприятия позволяют ему расширить побочные линии	1. Используя свои технологии предприятие сможет адекватно реагировать на изменение потребностей заказчиков 2. Финансовые ресурсы позволяют предприятию адекватно реагировать на повышение цен
<b>Слабые стороны</b>		
1. Дефицит квалифицированных кадров 2. устаревшее оборудование	1. Повышение квалификации кадров будет способствовать предприятию на рынке 2. Обновив оборудование, предприятие получит возможность осваивать новые технологии	1. Снижение издержек позволит предприятию сократить негативные последствия

Рисунок 2.2 - SWOT - анализ ООО «Интерьер»

Сильные и слабые стороны внутренней среды деятельности предприятия, определяют возможность успешного существования организации, т.е. анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к предприятию. По приведенным

выше данным можно сделать вывод, что выход на новые рынки возможен за счет использования у предприятия сильных сторон и благоприятных условий при внедрении новых видов и технологий продаж.

## 2.2 Анализ финансово - хозяйственной деятельности ООО «Интерьер»

Анализ состава и структуры имущества дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества предприятия и отдельных его видов. Данные расчетов по анализу состава и структуры имущества предприятия могут быть представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ динамики состава и структуры имущества предприятия

Размещение имущества	На начало периода		На конец периода		Изменения (+;- )	
	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	%
1. Внеоборотные активы, из них:						
1.1. Нематериальные активы.	745	1,84	746	11,68	+1	+9,84
1.2. Основные средства						
Итого	745	1,84	746	11,68	+1	+9,84
2. Оборотные активы, из них:						
2.1. Запасы.	2446	6,05	1068	16,73	- 1378	+10,68
2.2. НДС	5191	12,84	-	-	- 5191	- 12,84
2.3. Расчеты с дебиторами	31459	77,82	4549	71,26	- 26913	- 6,56
2.4. Краткосрочные финансовые вложения.	77	0,19	-	-	- 77	- 0,19
2.5. Денежные средства	507	1,25	21	0,33	- 486	- 0,92
2.6. Прочие оборотные активы.						
Итого	39680	98,15	5638	88,32	- 34042	- 9,83
Всего	40425	-	6384	-	- 34041	

Данные таблицы 2.1 используются для анализа в целом стоимости

имущества предприятия. Так размер внеоборотных активов вырос на 1 тыс.руб., составив в 2012 году 11,68 тыс.руб. Размер оборотных активов значительно снизился на 34042 тыс.руб., составив в 2012 году 5638 тыс.руб., что в первую очередь было вызвано снижением всех статей оборотных активов, как запасов так и прочих оборотных активов, что можно рассматривать, как негативную тенденцию вызванную сокращением деятельности организации. Однако снижение дебиторской задолженности с 77,82% до 71,26% является позитивным фактором, между тем ее значительная часть в общей структуре активов рассматривается как негативный фактор, поскольку денежные средства извлечены из оборота.

Оценка динамики состава и структуры источников, собственных и заемных средств производится в табл. 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ состава и структуры источников финансовых ресурсов

Источники финансовых ресурсов	На начало периода		На конец периода		Изменения (+;-)	
	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	% к началу периода
1. Собственные средства, из них:						
1.1. уставной капитал.	10	0,03	10	0,02	-	-0,01
1.2. Добавочный капитал.	957	2,37	60	0,94	- 897	- 1,43
1.3. Резервный капитал.						
1.4. Нераспределенная прибыль	338	0,84	953	14,93	+615	+14,09
Итого	1295	3,21	1013	15,87	- 282	12,66
2. Заемные средства, из них:						
2.1. Долгосрочные займы и кредиты.						
2.2. Кредитная задолженность	39130	96,79	5371	84,13	- 33759	- 12,66
2.3. Прочие краткосрочные обязательства						

Итого	39130	96,79	5371	84,13	- 33759	- 12,66
Всего	40425	-	6384	-	- 34041	-

В целом на анализируемом предприятии размер источников сократился на 34041 тыс.руб., при этом на 33759 тыс.руб. сократился размер заемных источников, что можно рассматривать, как позитивную тенденцию. Сокращение заемных источников произошло по величине кредиторской задолженности с 39130 тыс.руб. в 2011 году до 5371 тыс.руб. в 2012 году, что рассматривается с положительной точки зрения. Размер собственных источников снизился незначительно на 282 тыс.руб., за счет снижения размера добавочного капитала на 897 тыс.руб., и роста нераспределенной прибыли на 615 тыс.руб.

Анализ платежеспособности проводится на основе исходных показателей, формирующих финансовые коэффициенты ликвидности и финансовой устойчивости. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени возрастания их ликвидности, и средств по пассиву, сгруппированных по степени возрастания их срочности. Анализ ликвидности баланса оформляется в виде табл. 2.3

Таблица 2.3 -Анализ ликвидности баланса хозяйствующего субъекта (тыс. руб.)

Актив	на начало периода	на конец периода	Пассив	на начало периода	на конец периода	Платежный излишек или недостаток	
						на начало периода	на конец периода
Наиболее ликвидные активы	584	21	Наиболее срочные пассивы	39130	5371	- 38546	- 5350
Быстро реализуемые	31459	4549	Кратко-срочные	-	-	31459	4549

активы			пассивы				
Медленно - реализуемые активы	7637	1068	Долго- срочные пассивы	-	-	7637	1068
Трудно - реализуемые активы	745	746	Посто- янные пассивы	1295	1013	- 550	- 267
Баланс	40425	6384	Баланс	40425	6384	0	0

С точки зрения методики анализа платежеспособности организации, на основании приведенных данных можно говорить о трудном финансовом положении организации с точки зрения погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов, это в первую очередь позволяет сделать вывод о риске ликвидности ООО «Интерьер».

Таблица 2.4 – Расчет коэффициентов общей ликвидности

Показатель	На конец периода	На начало периода	Изменение
Коэффициент общей ликвидности	1,05	1,01	-0,04
Коэффициент срочной ликвидности	0,82	0,85	+0,03
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,014	+0,010

Для ООО «Интерьер» наблюдается существенное отклонение значений коэффициентов ликвидности в меньшую сторону от рекомендуемых, что требует от руководства принятия срочных мер для нормализации финансового состояния.

При проведении рейтингового анализа показателей финансовой устойчивости выделяются следующие коэффициенты:

- коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования;
- коэффициент финансовой независимости;
- коэффициент финансовой устойчивости;

- коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов.

Таблица 2.5 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО

Показатель	На конец периода	На начало периода	Изменение
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,047	0,014	-0,033
Коэффициент финансовой независимости	0,16	0,03	-0,13
Коэффициент финансовой устойчивости	0,16	0,03	-0,13
Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов	0,25	0,22	-0,03

Значение коэффициента финансовой независимости ООО «Интерьер» меньше 0,6, а следовательно все обязательства хозяйствующего субъекта не могут быть покрыты его собственными средствами. Коэффициент финансовой устойчивости в обоих периодах менее критического уровня, это говорит о том, что значительно возрастает величина заемных средств.

Кроме расчета вышеперечисленных коэффициентов, способность «хозяйствующего субъекта выполнять свои обязательства анализируется через структуру собственного капитала. Для этого по данным баланса строится аналитическая таблица 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ структуры собственного капитала ООО «Интерьер»

Показатель	На начало периода	На конец периода	Отклонение
Собственный капитал, кроме нераспределенной прибыли	957	60	-897
Нераспределенная прибыль	338	953	615
Итого собственный капитал	1295	1013	-282
Собственный капитал в % к валюте баланса	2,4	0,9	-1,5



Основной капитал (внеоборотные активы)	745	746	1
Основной капитал в % к валюте баланса	1,8	11,7	9,9
Оборотные средства (текущие активы)	39680	5638	-34042

Анализ структуры баланса отражает значительное снижение размера капитала ООО «Интерьер» на 897 тыс.руб., при общем снижении доли в валюте баланса на 1,5%. При общем росте нераспределенной прибыли на 615 тыс.руб., а также незначительном приросте основного капитала в размере 1 тыс.руб., снижение собственного оборотного капитала вызвано снижением величины оборотных средств на 34042 тыс.руб.

Вложение капитала должно давать эффект, под которым понимается величина прибыли, приходящейся на один рубль вложенного капитала. Эффективность использования капитала - комплексное понятие. Поэтому такой анализ проводится по нескольким направлениям.

Эффективность использования активов характеризуется, прежде всего, их оборачиваемостью. Под оборачиваемостью понимается продолжительность прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения. Время, в течение которого оборотные средства находятся в обороте, т.е. последовательно переходят из одной стадии в другую, составляет период оборота средств. Чем меньше продолжительность оборота или больше число совершаемых кругооборотов при том же объеме реализованной продукции (работ, услуг), тем меньше требуется средств, и наоборот, чем быстрее оборотные средства совершают кругооборот, тем эффективнее они используются.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала определяет с

финансовой точки зрения скорость оборота собственного капитала, с экономической - активность денежных средств, которыми рискует хозяйствующий субъект. Если он слишком велик, то это означает значительное превышение уровня продаж над вложенным капиталом, что влечет за собой увеличение кредитных ресурсов и возможность достижения такого предела, когда кредиторы больше участвуют в деле, чем собственники. В этом случае отношение обязательств к собственному капиталу увеличивается, снижается безопасность кредиторов, и хозяйствующий субъект может иметь серьезные затруднения, связанные с уменьшением доходов и общей тенденцией снижения цен. Напротив, низкий коэффициент означает бездействие части собственных средств. В этом случае коэффициент указывает на необходимость вложения собственных средств в другой, более соответствующий данным условиям, источник дохода. Недостаточно высокое значение этого показателя может в дальнейшей деятельности поставить проблему недостаточности средств для формирования имущества, нехватки оборотных средств и, как следствие, роста доли привлеченных (заемных) средств в структуре источников формирования имущества хозяйствующего субъекта.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы хозяйствующего субъекта в целом, доходность по различным направлениям деятельности, окупаемость затрат и т.д.- Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты ведения хозяйственной деятельности, прежде всего, потому что выражаются в относительных величинах.

Таблица 2.7 - Анализ эффективности финансово - хозяйственной деятельности

Показатель	На конец периода	На начало периода	Изменение
------------	------------------	-------------------	-----------

Коэффициент капиталотдачи	29,43	2,65	-26,78
Продолжительность одного оборота всех активов	12,23	135,85	123,62
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	185,45	82,72	-102,73
Продолжительность оборота собственного капитала	1,94	4,35	2,41
Коэффициент загрузки собственного капитала	0,005	0,012	0,007
Коэффициент фондоотдачи оборотного капитала	33,3	2,7	-30,6
Продолжительность оборота оборотного капитала	10,8	133,3	122,5
Коэффициент загрузки оборотного капитала	0,03	0,37	0,34
Коэффициент оборачиваемости запасов	175,55	43,47	-132,08
Срок хранения запасов	2,05	8,28	6,23
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	41,3	3,4	-37,9
Период погашения дебиторской задолженности	8,72	105,88	97,16

Анализ эффективности финансово – хозяйственной деятельности ООО «Интерьер» отражает общее снижение показателей за анализируемый период. Коэффициент капиталотдачи характеризует эффективность использования всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их образования, т.е. показывает, сколько раз в год совершается полный цикл производства и обращения, приносящие соответствующий эффект в виде прибыли, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов, таким образом каждая единица активов принесла на 26,78 копеек меньше по сравнению с началом года.

Следует отметить, что снижение оборотного капитала вызвано снижением оборачиваемости с 175,55 оборотов до 43,47 оборотов, что вызвало

рост срока хранения запасов с 2,05 дней до 8,28 дней. Значительно вырос период погашения текущей дебиторской задолженности на 97,16 дней.

### 2.3 Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Интерьер»

В ходе анализа использования рабочего времени оценивается полнота использования рабочего времени. На основании баланса рабочего времени, отчета по труду и табельного учета составляется баланс рабочего времени по организации, по каждому ее подразделению и каждой категории работников.

Анализ использования фонда рабочего времени ООО «Интерьер» рассмотрим в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Использование фонда рабочего времени

Показатели	Прошлый год	Отчетный год		Отклонение	
		план	факт	от прошлого года	от плана
Среднегодовая численность рабочих	120	120	125	+ 5	+ 5
Отработано за год одним рабочим: дней часов	220 1727	220 1749	212 1653,6	- 8 - 73,4	- 8 - 95,4
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,85	7,95	7,8	- 0,05	- 0,15
Фонд рабочего времени, чел/час.	207240	209880	206700	- 540	- 3180

Приведенные в таблице 2.8 данные позволяют установить, что в анализируемой организации имелись недостатки и положительные моменты в использовании рабочего времени, а именно:

- среднее число дней, проработанных одним рабочим, меньше планового показателя на 1,6 дня, или на 0,7%;

- продолжительность рабочего дня сократилась против

предусмотренного по плану на 0,15 часа, или на 1,9%, то есть согласно плану предусматривалось увеличить продолжительность рабочего дня на 0,1 часа по сравнению с прошлым годом, но фактически она составила 7,8 часа;

- один рабочий за год проработал на 95,4 часов (или на 5,5%) меньше, чем предусматривалось планом, что оказало отрицательное влияние на выполнение плана по объему производства;

- по сравнению с предыдущим годом один рабочий работал больше на 8 дней (или на 3,6%). Продолжительность рабочего дня стала меньше по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о целенаправленной работе, осуществляемой в организации по улучшению использования рабочего времени.

Анализ использования рабочего времени показал, что в организации имеется резерв повышения производительности труда рабочих за счет ликвидации потерь рабочего времени, то есть возможно увеличение выработки продукции.

Так как фактически один рабочий отработал за год 1653,6 часов, то при ликвидации 95,4 часов потерь его рабочее время увеличится на 5,8% ( $95,4 : 1653,6 \times 100$ ).

Для разработки в результате анализа использования рабочего времени предложений по улучшению использования рабочего времени необходимо дополнительно выявить причины потерь рабочего времени, которые могут происходить из-за увеличения текучести кадров, прогулов, целодневных и внутрисменных простоев и неявок с разрешения администрации, и определить, каковы в результате этого потери по выпуску продукции.

На изменение фонда рабочего времени оказывают влияние следующие факторы:

- изменения среднесписочной численности рабочих;
- изменения продолжительности рабочего года или количества отработанных дней в среднем за год одним рабочим;
- изменения средней продолжительности рабочего дня.

Иначе говоря, фонд рабочего времени (Т) равен произведению изменения среднесписочной численности рабочих (ЧР), продолжительности рабочего года (количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год) (Д), средней продолжительности рабочего дня (П).

$$T = ЧР \times Д \times П \quad (3.1)$$

Снижение продолжительности рабочего года отражает целодневные потери рабочего времени, а изменение в сторону снижения продолжительности рабочего дня - величину внутрисменных простоев.

Кроме прямых потерь рабочего времени, можно также выявить посредством проведения анализа непроизводительные затраты рабочего времени, к которым относится, в частности, время на исправление допущенного брака и на работы, связанные с нарушениями нормальных условий труда, и др.

Расчет количественного влияния факторов на изменение фонда рабочего времени можно определить способ абсолютных разниц. Суть данного способа заключается в том, что по каждому фактору определяется абсолютное отклонение, которое затем необходимо умножить на плановое или фактическое значение всех остальных факторов:

$$\Delta T_{\text{ОБЩ}} = T_{\text{Ф}} - T_{\text{ПЛ}}; \quad (3.2)$$

$$\Delta T_{\text{общ}} = 206700 - 209880 = - 3180 (\text{ч});$$

$$\Delta T_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{пл}}) \times D_{\text{пл}} \times \Pi_{\text{пл}}; \quad (3.3)$$

$$\Delta T_{\text{чр}} = (125 - 120) \times 220 \times 7,95 = + 8745(\text{ч});$$

$$\Delta T_{\text{д}} = (D_{\text{ф}} - D_{\text{пл}}) \times \text{ЧР}_{\text{ф}} \times \Pi_{\text{пл}}; \quad (3.4)$$

$$\Delta T_{\text{д}} = (212 - 220) \times 125 \times 7,95 = - 7950(\text{ч});$$

$$\Delta T_{\text{п}} = (\Pi_{\text{ф}} - \Pi_{\text{пл}}) \times D_{\text{ф}} \times \text{ЧР}_{\text{ф}}; \quad (3.5)$$

$$\Delta T_{\text{п}} = (7,8 - 7,95) \times 212 \times 125 = - 3975(\text{ч}).$$

Таким образом, расчеты показали, что положительно на изменение фонда рабочего времени повлияло увеличение средней численности персонала на 5 человек, однако совокупный фонд рабочего времени уменьшился за счет сокращения количества фактически отработанных дней в отчетном году по сравнению с планом, а также по причине внутрисменных простоев.

Для выявления причин, связанных с целодневными и внутрисменными потерями рабочего времени, необходимо сопоставить данные фактического и планового баланса рабочего времени, что позволит выявить причины, оказавшие влияние на снижение потерь рабочего времени.

Эффективность использования трудовых ресурсов выражается на уровне производительности труда. Показатель производительности труда является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов. Данный показатель отражает как положительные стороны работы, так и ее недостатки.

Производительность труда характеризует результативность, плодотворность и эффективность конкретного вида труда. Важнейшими

показателями являются выработка и трудоемкость. Выработка - наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. В связи с тем, что затраты труда могут быть выражены количеством отработанных человеко- часов, человеко- дней, средним списочным числом рабочих или работающих, различают показатели среднечасовой, дневной и годовой выработки на одного рабочего. Среднегодовая выработка определяется как на одного рабочего, так и на одного работающего. Трудоемкость продукции - затраты времени на производство единицы продукции определенного вида.

В ходе анализа производительности труда по этому показателю целесообразно:

- дать оценку выполнения плана по производительности труда;
- выявить факторы и определить размер их влияния на производительность труда;
- определить резервы роста производительности труда.

Среднегодовая выработка продукции одним работником (ГВ) равна произведению следующих факторов:

$$ГВ = уД \times Д \times П \times ЧВ, \quad (3.6)$$

- где ГВ - среднегодовая выработка продукции одним работником,  
уД - доля рабочих в общей численности работников,  
Д - количество отработанных дней одним рабочим за год,  
П - средняя продолжительность рабочего времени,  
ЧВ - среднечасовая выработка продукции.



Исходные данные для проведения анализа производительности труда представлены в таблице 2.9

Таблица 2.9 -Исходные данные для анализа производительности труда

Показатели	План	Факт	Отклонение
Объем производства продукции, тыс. руб.	45000	48000	+ 3000
Среднесписочная численность:			
- промышленно- производственного персонала	150	152	+ 2
- рабочих	120	125	+ 5
удельный вес рабочих в общей численности ППП (уд), %	80	82	+ 2
Отработано дней одним рабочим за год	220	212	- 8
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,95	7,8	- 0,15
Общее количество отработанного времени:			
- всеми рабочими за год, чел.- час.	25185600	25837500	- 651900
- в том числе одним рабочим, чел.- час.	209880	206700	- 3180
Среднегодовая выработка, тыс. руб.:			
- одного работающего	300	315	+ 15
- одного рабочего	375	384	+ 9
Среднедневная выработка рабочего, тыс. руб.	1,7045	1,8113	+ 0,1068
Среднечасовая выработка рабочего	0,2144	0,2322	+ 0,0178

Расчет влияния факторов на уровень среднегодовой выработки работников предприятия произведем способом абсолютных разниц:

$$\Delta ГВ_{\text{ОБЩ}} = ГВ_{\text{Ф}} - ГВ_{\text{ПЛ}}; \quad (3.7)$$

$$\Delta ГВ_{\text{ОБЩ}} = 316 - 300 = + 15(\text{тыс. руб.});$$

$$\Delta ГВ_{\text{УД}} = \Delta \text{уд} \times ГВ'_{\text{ПЛ}}; \quad (3.8)$$

$$\Delta ГВ_{\text{УД}} = (0,82 - 0,80) \times 375 = + 7,50(\text{тыс. руб.});$$

$$\Delta ГВ_{\text{Д}} = \text{уд}_{\text{Ф}} \times \Delta \text{Д} \times ДВ_{\text{ПЛ}}; \quad (3.9)$$

$$\Delta ГВ_{\text{Д}} = 0,82 \times (212 - 220) \times 1,7045 = - 11,18(\text{тыс. руб.});$$

$$\Delta ГВ_{\Pi} = yД_{\Phi} \times Д_{\Phi} \times \Delta\Pi \times ЧВ_{\Pi}; \quad (3.10)$$

$$\Delta ГВ_{\Pi} = 0,82 \times 212 \times (7,8 - 7,95) \times 0,2144 = - 5,59(\text{тыс. руб.});$$

$$\Delta ГВ_{ЧВ} = yД_{\Phi} \times Д_{\Phi} \times \Pi_{\Phi} \times \Delta ЧВ; \quad (3.11)$$

$$\Delta ГВ_{ЧВ} = 0,82 \times 212 \times 7,8 \times (0,2322 - 0,2144) = + 24,14(\text{тыс. руб.}).$$

Произведенные вычисления позволяют сделать вывод о том, что на увеличение среднегодовой выработки работников предприятия положительно повлияли 2 фактора: увеличение удельного веса рабочих в общей численности промышленно- производственного персонала, а также увеличение среднечасовой выработки одного рабочего. За счет первого фактора среднегодовая выработка увеличилась на 7,5 тыс. руб., а за счет второго - на 24,14 тыс. руб.

Однако два других фактора оказали неблагоприятное влияние. За счет целодневных простоев и внутрисменных потерь среднегодовая выработка уменьшилась на 16,77 тыс. руб.

При анализе производительности труда необходимо произвести также факторный анализ изменения выпуска продукции за счет изменения фонда рабочего времени. Анализ можно произвести способом цепной подстановки по данной формуле:

$$ВП = ЧР \times Д \times \Pi \times ЧВ, \quad (3.12)$$

где ЧР - среднегодовая численность рабочих,

Д - отработано дней одним рабочим,

П - средняя продолжительность рабочего дня,

ЧВ - среднечасовая выработка рабочего.

Итак, произведем расчет, используя данные таблиц 1 и 2, по следующей модели:

$$ВП_{Пл} = ЧР_{Пл} \times Д_{Пл} \times П_{Пл} \times ЧВ_{Пл}; \quad (3.13)$$

$$ВП_{Пл} = 120 \times 220 \times 7,95 \times 0,2144 = 44998,3(\text{тыс. руб.});$$

$$ВП_{усл1} = ЧР_{\Phi} \times Д_{Пл} \times П_{Пл} \times ЧВ_{Пл}; \quad (3.14)$$

$$ВП_{усл1} = 125 \times 220 \times 7,95 \times 0,2144 = 46873,2(\text{тыс. руб.});$$

$$ВП_{усл2} = ЧР_{\Phi} \times Д_{\Phi} \times П_{Пл} \times ЧВ_{Пл}; \quad (3.15)$$

$$ВП_{усл2} = 125 \times 212 \times 7,95 \times 0,2144 = 45168,7(\text{тыс. руб.});$$

$$ВП_{усл3} = ЧР_{\Phi} \times Д_{\Phi} \times П_{\Phi} \times ЧВ_{Пл}; \quad (3.16)$$

$$ВП_{усл3} = 125 \times 212 \times 7,8 \times 0,2144 = 44316,5(\text{тыс. руб.});$$

$$ВП_{\Phi} = ЧР_{\Phi} \times Д_{\Phi} \times П_{\Phi} \times ЧВ_{\Phi}; \quad (3.17)$$

$$ВП_{\Phi} = 125 \times 212 \times 7,8 \times 0,2322 = 47995,7(\text{тыс. руб.}).$$

Таким образом, суммарное увеличение объема валовой продукции составило:

$$\Delta ВП_{Общ} = ВП_{\Phi} - ВП_{Пл}; \quad (3.18)$$

$$\Delta ВП_{Общ} = 47995,7 - 44998,3 = + 2997,4 (\text{тыс. руб.}).$$

На прирост объема валовой продукции оказали влияние следующие факторы:

- изменение среднегодовой численности рабочих

$$\Delta ВП_{чр} = ВП_{усл1} - ВП_{пл}; \quad (3.19)$$

$$\Delta ВП_{чр} = 46873,2 - 44998,3 = + 1874,9 \text{ (тыс. руб.)};$$

- изменение количества дней, отработанных одним рабочим за год,

$$\Delta ВП_{д} = ВП_{усл2} - ВП_{усл1}; \quad (3.20)$$

$$\Delta ВП_{д} = 45168,7 - 46873,2 = - 1704,5 \text{ (тыс. руб.)};$$

- уменьшения средней продолжительности рабочего дня

$$\Delta ВП_{п} = ВП_{усл3} - ВП_{усл2}; \quad (3.21)$$

$$\Delta ВП_{п} = 44316,5 - 45168,7 = - 852,2 \text{ (тыс. руб.)};$$

- увеличения среднечасовой выработки

$$\Delta ВП_{чв} = ВП_{ф} - ВП_{усл3}. \quad (3.22)$$

$$\Delta ВП_{чв} = 47995,7 - 44316,5 = + 3679,2 \text{ (тыс. руб.)}.$$

Подводя итог по проведенному факторному анализу, можно отметить, что на прирост объема валовой продукции 2 фактора, среднегодовая численность рабочих и среднегодовая выработка, оказали положительное влияние и увеличили объем валовой продукции на 5554,1 тыс. руб. Остальные факторы привели к уменьшению выпуска продукции на 2556,7 тыс. руб.

Количественное влияние факторов можно определить способом абсолютных разниц. Необходимые данные для проведения анализа

представлены в Таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Данные для факторного анализа рентабельности персонала

Показатели	План	Факт	Отклонение
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	7980	9460	+ 1480
Среднесписочная численность персонала, чел.	150	152	+ 2
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	42000	43000	+ 1000
Выпуск продукции в действующих ценах, тыс. руб.	45000	48000	+ 3000
Доля выручки в стоимости выпущенной продукции, %	93,3	89,6	- 3,7
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	24000	26000	+ 2000
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	53,2	62,2	+ 9
Рентабельность реализованной продукции, %	19	22	+ 3
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	34020	33540	- 480
Рентабельность оборота, %	19	22	+ 3
Коэффициент оборачиваемости капитала	1,75	1,65	- 0,1
Сумма капитала на одного работника, тыс. руб.	160	171,5	+ 11,05
среднегодовая выработка работника в текущих ценах	300	315,8	+ 15,8

Произведем факторным анализ изменения прибыли по формуле

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi}{B} \times \frac{B}{K} \times \frac{K}{\text{Ч}_{\text{ППП}}} \quad (3.23)$$

На изменение прибыли на одного работника оказали влияние следующие факторы:

- капиталовооруженность труда

$$\Delta R_{\Pi} = \left( \frac{K}{\text{Ч}_{\text{ППП}}}_{\text{ф}} - \frac{K}{\text{Ч}_{\text{ППП}}}_{\text{пл}} \right) \times \frac{B}{K}_{\text{пл}} \times \frac{\Pi}{B}_{\text{пл}} 100 ; \quad (3.24)$$

$$\Delta R_{\Pi 1} = (171,5 - 160) \times 1,75 \times 19100 = + 3,7(\text{тыс. руб.});$$

- оборачиваемость капитала

$$\Delta R_{\Pi 2} = \frac{K}{\text{Ч}_{\text{ППП}}} \Phi \times \left( \frac{B}{K} \Phi - \frac{B}{K} \text{ПЛ} \right) \times \frac{\Pi}{B} \text{ПЛ} 100; \quad (3.25)$$

$$\Delta R_{\Pi 2} = 171,05 \times (1,65 - 1,75) \times 19100 = - 3,2(\text{тыс. руб.});$$

- рентабельность оборота

$$\Delta R_{\Pi 3} = \frac{K}{\text{Ч}_{\text{ППП}}} \Phi \times \frac{B}{K} \Phi \times \left( \frac{\Pi}{B} \Phi - \frac{\Pi}{B} \text{ПЛ} \right) 100; \quad (3.26)$$

$$\Delta R_{\Pi 3} = 171,05 \times 1,65 \times (22 - 19) 100 = + 8,5(\text{тыс. руб.}).$$

Произведенные вычисления позволяют сделать вывод о том, что на увеличение прибыли, приходящейся на одного работника, на 11,9 тыс. руб. повлияли 2 фактора: капиталовооруженность труда и рентабельность оборота. Отрицательное влияние оказало уменьшение коэффициента оборачиваемости капитала.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1 Аутсорсинг, как механизм оптимизации отбора персонала в организациях**

Углубление разделения труда как на макро-, так и на микроуровне экономической системы оказывает влияние на систему кадрового менеджмента организации; происходит сдвиг парадигм в сторону отношения к управлению персоналом как к непрофильному направлению деятельности организации; всё чаще происходит организация компаний по сетевому принципу, где кадровая служба выведена из структуры управления; зачастую управление персоналом осуществляется сторонней организацией. Последняя тенденция, согласно Т. Питерсу, заключается в том, что кадровым службам приходится быть более искусными либо быть вытесненными компаниями, специализирующимися на предоставлении кадровых услуг. Смысл перемен заключается в том, что широкопрофильность современных HR служб существенно влияет на их эффективность. К примеру, подчас компания, специализирующаяся только на обучении персонала и имеющая солидный опыт, может предоставить более качественный кадровый сервис, нежели внутренняя кадровая служба. При этом нужно отметить, что содержание внутренних HR - служб зачастую представляет собой достаточно затратную статью бюджета ведущих компаний, это обстоятельство осложняется еще и тем, что кадровые службы относятся к обслуживающим подразделениям и сами непосредственно

не создают стоимости.

На сегодняшний день решение создавшейся проблемы связывается с передачей некоторых функций кадровых служб на подряд специализированным организациям.

Многие исследователи называют ряд причин, по которым в работе с кадрами следует пользоваться услугами внешних консультантов:

- в консультирующих фирмах есть специалисты, обладающие более широким знанием предмета, каких нет в организации клиента;
- консультанты обеспечивают независимую оценку;
- фирмы - консультанты действуют как катализатор изменений либо вялотекущих процессов;
- они обеспечивают дополнительные ресурсы для удовлетворения временных потребностей;
- консультанты помогают найти консенсус при разногласиях по поводу предложенных изменений;
- использование услуг консультантов оправдывает принятие решений, которые могут вызвать недовольство.

В некоторых случаях отбор кандидатов, как и другие виды кадровой работы, целесообразнее поручать консультантам. Это обусловлено хотя бы тем, что тесты давно применяются как средство для более систематического и объективного отбора кадров, но их использование остается ограниченным и часто неправильным. Существует мало организаций, достаточно крупных для проведения набора на схожие позиции в таких масштабах, чтобы можно было получить достаточное количество результатов тестирования для плодотворного сравнительного анализа. Часто для того, чтобы установить способности кандидата к той или иной деятельности, помимо тестов



проводятся практические испытания. Немногие работодатели могут собрать достаточное количество данных для сравнительного анализа, но фирмы-консультанты могут, по крайней мере теоретически, разработать профессиональные нормы, которые могли бы использоваться для сравнения результатов тестирования. На рынке труда существует несколько видов организаций, осуществляющих услуги по отбору персонала:

- центры занятости (в прошлом именовавшиеся биржами труда);
- кадровые (рекрутинговые) агентства;
- образовательные учреждения;
- профессиональные клубы и организации;
- родственные организации (лизинг и др.).

Центры занятости собирают, систематизируют и предоставляют по запросу работодателей информацию о гражданах, желающих найти работу по определенной специальности. Отбор происходит по заданным простым формальным признакам (пол, возраст, образование, опыт работы) из имеющейся базы данных кандидатов. К услугам центров занятости целесообразно прибегать для заполнения вакансий специалистов массовых профессий с невысокой квалификацией и не претендующих на высокую заработную плату.

Кадровые агентства, присутствующие на рынке труда, представлены организациями двух видов: агентства по трудоустройству; рекрутинговые агентства.

Агентства по трудоустройству работают на рынке труда и специализируются на предоставлении услуг в области поиска работы для клиента. Такие организации оказывают помощь в составлении резюме, проводят первичное психологическое тестирование, а также осуществляют

поиск подходящих вакансий для клиента и организуют собеседования. При этом плата взимается с потенциального кандидата, работодатели же затрат не несут. Данные организации специализируются на замещении вакансий низкоквалифицированных специалистов, так как талантливые работники, претендующие на замещение ключевых постов, никогда не прибегают к услугам агентств по трудоустройству ввиду нежелания платить за поиск работы.

Рекрутинговые агентства являются; своеобразным антиподом агентств по трудоустройству. Их услуги оплачивают работодателем, и специализируются они на замещении должностей высшего и среднего звена. Рекрутинговое агентство представляет собой достаточно интересный феномен современного рынка труда и кадровых услуг.

Сотрудничество организаций образовательными учреждениями также существенно облегчает процедуру отбора. Во многих образовательных учреждениях существуют базы данных выпускников, а также самых талантливых студентов, которые были сформированы в ходе сложных внутренних процедур отбора, поэтому при появлении вакансии образовательное учреждение способно предоставить несколько подходящих кандидатов. Выпускники высших и средних специальных учебных заведений - это очень важный источник «свежей крови» для любой организации. Серьезным недостатком; кандидатов является; отсутствие опыта работы, что является достаточно валидным показателем для большинства работодателей.

Профессиональные клубы и организации представляют собой источник персонала, обладающего высокой квалификацией в рамках соответствующей профессии, однако, серьезным их недостатком является то обстоятельство,

что. большинство отраслевых экспертов, состоящих в подобных организациях, уже имеют работу и не собираются искать новую, поэтому для получения таких специалистов прибегают к услугам рекрутинговых агентств.

Лизинг персонала - форма временного привлечения персонала со стороны - предполагает предоставление компанией- лизингодателем необходимых; работодателю работников во временное пользование. Для полноценного функционирования; систем лизинга персонала необходимо наличие соответствующего трудового законодательства (без упоминаний о бессрочном найме). Ввиду несовершенства законодательства лизинг персонала не так распространен на российском рынке и является одним из видов услуг, предоставляемых рекрутинговыми агентствами.

Рекрутинговые агентства - это специализированные агентства, работающие исключительно по заявкам компаний. Такие фирмы сами связываются с людьми, которые могут заинтересовать их клиента, и в большинстве случаев люди, ищущие работу, не обращаются в них. Обращение в рекрутинговое агентство способно решить ряд серьезных проблем, встающих перед организацией - клиентом: экономия средств; экономия времени; проверка надежности кандидата.

Достаточно сложная задача поиска и отбора передается организации, специализирующейся на работе в данной области. Это позволяет экономить деньги, что особо важно для организаций небольшого и среднего размера, которые не могут позволить себе иметь в штате специалиста- психолога, обладающего необходимой квалификацией для организации всего процесса поиска и отбора.

Обращение в рекрутинговые агентства позволяет экономить время, так как, с одной стороны, агентства имеют достаточно обширные базы данных по

разным специальностям, должностям и направлениям деятельности, а с другой - они могут хорошо организовать процесс оценки и отбора кандидатов. Это соображение выходит на первый план при необходимости срочного заполнения появившейся вакансии. В случае поиска массовых специальностей - программистов, секретарей, менеджеров или же когда к претендентам предъявляются слабо формализуемые требования (инициативность, предприимчивость, настойчивость и пр.), начинается шквал звонков, и претенденты заваливают отдел персонала пачками резюме. В таком случае задача выбора нужных людей требует очень значительных затрат времени и сил, и многие организации поручают предварительный отбор рекрутинговым агентствам. Окончательный выбор кандидата остается за работодателем.

Рекрутинговые агентства могут проводить при необходимости тщательную квалифицированную проверку достоверности всех сведений, предоставляемых кандидатами. Такие проверки просто необходимы для многих должностей (особенно для должностей с высоким уровнем материальной ответственности).

Дальнейшее изучение данной проблематики немыслимо без осуществления их классификации:

По уровню внутрифирменной иерархии подбираемого персонала: подбор менеджеров среднего звена; подбор высшего менеджмента;

1. По технологиям рекрутмента: агентства прямого поиска;, агентства стандартного поиска;

2. По уровню разделения труда: специализированные агентства; агентства - широкого профиля;

3. По типам найма подбираемого персонала: агентства. по временному

найму (лизинг персонала); агентства по подбору на постоянную работу;

4. По виду предоставляемых услуг: Outplacement; Recruitment; Executive Search; Head-hunting;

5. По структуре кадровых агентств: агентства по подбору и отбору персонала (гонорар уплачивает компания-заказчик); агентства смешанного типа; агентства, оказывающие комплексные услуги; сетевые агентства.

Помимо экономии времени и средств, выбор в пользу рекрутинговых агентств со стороны компаний-клиентов обычно обуславливается следующими факторами:

1. Снижение рисков при найме сотрудников среднего и высшего звена. Очевидно, что в привлечении новых сотрудников существует определенный риск. Неудачи при найме со стороны старших руководителей обычно составляют около 30%. Рекрутинговое агентство нивелирует этот риск, так как в случае неудачи оно берет на себя обязательство бесплатно подыскать нового кандидата.

2. Освобождение компании-клиента от этической ответственности. Организация - клиент не принимает на себя этическую ответственность за «переманивание» талантливого сотрудника у конкурентов, поручая это рекрутинговому агентству.

3. Гарантия высокого профессионализма и наличия способностей к обучению кандидата. При отборе внутри рекрутингового агентства кандидат проходит множество процедур тестирования, которые отвечают самым современным требованиям, что гарантирует высокое качество человеческих ресурсов, предоставляемых рекрутинговыми агентствами.

Нужно отметить, что использование услуг рекрутинговых агентств не лишено недостатков:

1. Возможность конфликта между рекрутинговым агентством и внутренней HR - службой. Внутренние кадровые службы зачастую скептически относятся к услугам внешних провайдеров кадровых услуг, поэтому вероятность конфликта между ними велика, что ставит под угрозу укомплектование штата компании самыми лучшими сотрудниками.

2. Недостаточное понимание специфики отрасли. Рекрутинговые агентства зачастую имеют весьма поверхностное представление об отрасли, в которой работает компания - клиент, при этом ситуация осложняется еще и тем фактом, что продолжается появление новых отраслей, вызванных к жизни Новой экономикой.

3. Закрывание вакансии не решает системных проблем. Закрывание вакансии представляет собой не что иное, как реакцию на отсутствие сотрудника, но не устраняет причин, по которым это произошло, поэтому часто закрытие вакансии является неэффективным с точки зрения решения системных проблем.

Сегодня большинство успешных компаний имеет в штате менеджера по персоналу, выполняющего функции рекрутера, но нужно подчеркнуть, что данная тенденция характерна для крупных и средних игроков рынка. В холдинге, численностью свыше 10 тыс. штатных единиц, полностью поручить отбор персонала провайдеру невозможно в силу ряда обстоятельств. А вот небольшим организациям держать в штате рекрутера не под силу, да в этом и нет реальной необходимости, если отсутствует высокая текучесть кадров. Но, как мы указали выше, рекрутер может снять симптомы, а не вылечить болезнь.

Противостояние внутренних служб и внешнего провайдера часто может привести к следующим конфликтным ситуациям:

1. Внутренний - специалист передает агентству некие представления о

качестве нужного кандидата, и в случае заблуждения внутреннего специалиста рекрутинг проваливается.

2. Неопытные рекрутеры берутся за закрытие вакансии, желая заработать, предоставляя непроработанные кандидатуры.

Разрешения проблемных ситуаций можно добиться путем полного описания проблемы, возникшей в связи с появлением вакансии. Если проблема неверно описана, то, как указывалось выше, внешний консультант может предложить не то, что нужно, если же неправильно определен подход к решению проблемы, то консультантам понадобится дополнительное время на анализ ситуации. Часто консультанты не хотят подвергать себя риску из-за непонимания стоящей перед ними задачи. Поэтому четкая постановка целей для внешних консультантов способна нивелировать все возможные конфликтные ситуации и обеспечить успех рекрутинговой кампании.

Использование аутсорсинга сокращает издержки компании, на кадровую работу в среднем на 10 - 20%. Прибегая к аутсорсингу, необходимо помнить о постоянном контроле за реализацией данной функции.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию отбора персонала**

Сегодня все больше современных российских организаций испытывают возрастающее давление конкуренции со стороны зарубежных организаций. Закономерным результатом конкурентной борьбы становится уход неэффективных компаний с рынков, а зачастую и полное прекращение деятельности. Поэтому на сегодняшний день российские организации стали испытывать острую потребность в существенном повышении эффективности, чтобы положительным образом повлиять на основные показатели,

определяющие конкурентоспособность: стоимость, качество, сервис и оперативность. Эти показатели неразрывно связаны с удовлетворенностью потребителей товаров и услуг, которая и приводит к долговременной и прибыльной деятельности компании. Повышение эффективности связано, в том числе, с повышением качества управления организациями.

С началом рыночных трансформаций большинство российских предприятий управлялись старыми методами, унаследованными от командно-административной эпохи. В настоящее время вышеуказанное обстоятельство существенно влияет на эффективность функционирования многих предприятий не только ЮФО, но и страны в целом. Именно нерегулярность менеджмента, его несистемность приводит к существенному отставанию отечественных компаний от зарубежных. Однако стоит отметить, что все больше руководителей осознают это обстоятельство и предпринимают попытки внедрить стандарты менеджмента и оптимизировать систему управления персоналом как важнейшим ресурсом организации для критического повышения эффективности.

Эффективно функционирующая система кадрового менеджмента помогает рационально использовать профессиональные возможности персонала, способствует накоплению профессионального опыта. Среди функций кадрового менеджмента в определении качества работы кадровой службы значительную роль играет отбор персонала. Стоит отметить, что современные организации все больше отходят от архаичного способа отбора персонала и предоставляют право построения системы отбора и дальнейшего использования и развития сотрудников профессиональным кадровым службам. Это решает часть проблем и делает систему кадрового менеджмента намного эффективнее, но, тем не менее, в организациях ЮФО перед кадровыми



службами все еще стоят трудные задачи по совершенствованию практики отбора персонала.

Ввиду того, что в организациях не существует моделирования бизнес - процессов, нет четкого разделения функций персонала, отсутствует и система критериев отбора, так как неясны функции будущего сотрудника, что существенно затрудняет формализацию требований к нему. В ряде компаний преобладают личностные критерии, что не позволяет достоверно судить о профессионализме кандидата.

Отсутствие регламентации работы кадровой службы и размытость ее функции не позволяет оценить эффективность отбора, который зачастую закрепляет результаты предварительно проведенного набора и не содержит в себе конкурсных начал.

Методы отбора, используемые большинством компаний, направлены на среднего сотрудника и не позволяют оценить его креативный потенциал. Более того, они направлены на быстрое завершение процедуры отбора, имеющего целью удовлетворить высшего руководителя, а не принять на работу лучшего кандидата из имеющихся.

В целях оптимизации реализации функции отбора персонала в аспекте технологизации, необходимо. Разработать и внедрить четкие и научно - обоснованные критерии отбора, которыми бы руководствовалась кадровая служба при осуществлении отбора. Необходимость формулирования и использования системы критериев при отборе обусловлена необходимостью соответствия индивидуальных качеств претендента характеру и содержанию работы, чтобы наиболее эффективно использовать возможности кандидатов в случае их зачисления в штат. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в

целом, ее корпоративной культуре.

Критериями отбора, признанными во всем мире, являются: во- первых, образование кандидата; во- вторых, уровень его профессиональных навыков; в- третьих, опыт предшествующей работы; в- четвертых, личные качества кандидата. При этом ранжирование критериев произведено по убыванию значимости критерия.

Зарубежные ученые выделяют другие системы критериев. Так, А. Роджер предлагает многофакторную систему критериев, базирующуюся на семи основных критериях: внешний вид, знания и квалификация, общий уровень интеллекта, особые способности, интересы, характер, обстоятельства. Дж.М. Фрейзер рекомендует систему из пяти критериев: способность оказывать влияние на других, квалификация или полученное образование, природные способности, мотивация, умение приспосабливаться или эмоциональная уравновешенность.

Ценным представляется предложение Д. Льюиса, который считает, что критерии отбора должны складываться из трех частей:

- критерии организации, т.е. те качества, которые организация считает ценными у своих работников и которые влияют на оценку возможности кандидата добиться успеха при его работе в организации;

- критерии отдела или функционального подразделения, которые представляют собой перечень необходимых навыков, необходимых для сотрудников того или иного отдела;

- критерии рабочего места, т.е. критерии, которые содержатся в характеристике работы и квалификационных требованиях и разрабатываются на основе содержания работы.

Данные критерии являются общими и подходят практически для любой

организации, однако, общее определение критериев недостаточно для обеспечения эффективного отбора, зачастую необходима их детализация. Но у детализации существует серьезный недостаток: количество критериев увеличивается, и отбор становится затруднительным. Решить данную проблему можно руководствуясь принципом МЕСЕ (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive - «взаимно исключают», «совместно исчерпывающие»).

Использование этого принципа структурирует систему критериев с максимальной полнотой и ясностью (и поэтому с минимумом неточностей). Взаимное исключение сформулированных критериев необходимо, чтобы избежать повторений, что весьма важно для обеспечения эффективности отбора. При этом все аспекты того или иного критерия разделены и четко определены. Для оптимизации процесса формализации критериев отбора предлагаем использовать следующую матрицу, таблица 3.1.

**Таблица 3.1 - Матрица оптимизации процесса формализации критериев**

	<b>Критерии организации</b>	<b>Критерии отдела</b>	<b>Критерии рабочего места</b>
<b>Образование</b>			
<b>Навыки</b>			
<b>Опыт</b>			
<b>Личностные качества</b>			

Данная матрица позволяет сформировать четкую систему критериев для отбора сотрудника на ту или иную должность в организации. Руководствуясь принципом МЕСЕ, топ - менеджмент определяет наиболее общие критерии (первый столбец матрицы), обязательно указывая требования

к образованию, навыкам, опыту работы, личностным качествам. Такая же процедура проводится для отделов с образовавшейся вакансией (второй столбец матрицы), для рабочего места (третий столбец). Последующее сопоставление матриц может оказаться существенным подспорьем при принятии решения о приеме на работу.

Образование не может быть релевантным критерием при отборе кандидатов, зачастую его качество нуждается в серьезной проверке. С другой стороны, очень важны личностные качества, например, способность к обучению и целеустремленность, поскольку они являются ключевыми в работе. Зачастую перспективные организации отказываются от приема на работу сотрудников с опытом работы, так как не приветствуют привнесение иных методов работы, которые могут оказаться хуже практикуемых в этой компании.

Можно сделать вывод, заключающийся в том, что производить отбор относительно приоритета личностных качеств может позволить себе компания с налаженной системой обучения, тогда она сама может обучить сотрудников всему необходимому и приобщить их к своей корпоративной культуре. С преодолением иррегулярного характера кадрового менеджмента и построением системы обучения сотрудников организации будут готовы к переходу к представленной новой модели структурирования системы критериев отбора.

Необходимо определиться с принципами отбора персонала. Важным достоинством принципов по сравнению с правилами является их индикативный характер. Применение принципов, а не жестко формализованных правил, позволит проводить отбор наиболее гибко, оперативно приспособив номенклатуру процедур, его составляющих, к

изменяющимся условиям.

Для объективизации отбора персонала в организациях следует пользоваться комплексом методов оценки, только в этом случае недостатки одних методов будут компенсироваться за счет достоинств других.

По ситуации, с учетом финансовых возможностей компании, ее культурных особенностей, приоритетов развития, уровня должности, на которую подбирается кандидат, следует пользоваться традиционными методами отбора персонала, теоретически проработанными и многократно апробированными на практике: анкетированием, анализом резюме, наведением справок о кандидате, собеседованием, тестированием, методом деловых игр, методом групповой дискуссии, испытательным сроком, оценкой по реферату (по письменному заданию), методом экспертных оценок, «Центром оценки», методом психологического анализа личности, матричным методом, методом графического профиля и нетрадиционными методами, астрологией, хиромантией, графологией, физиогномикой, соционикой, нумерологией, френологией, полиграфом и др.

В деле оптимизации отбора персонала следует активно использовать возможности кадровой инфраструктуры. Отбор персонала на аутсорсинг может отдаваться кадровыми службами центра занятости, образовательным учреждениям, профессиональным клубам, родственным организациям (лизинг), чаще всего рекрутинговым агентствам. Каждый из основных видов внешних услуг по отбору персонала, используемых организациями имеет свои положительные стороны.

Обращения в рекрутинговое агентство по сравнению с другими видами аутсорсинга отбора персонала связаны со значительными расходами. Но при этом компания получает услуги, обладающие тем или иным набором

достоинств: значительной экономии времени субъектов отбора; профессионального отбора кандидатов; возможности нахождения интересных кандидатов из баз агентства; прямого поиска кандидатов; при необходимости конфиденциальность поиска; гарантия бесплатной замены принятого на работу кандидата, если он не адаптируется в компании; расширения географических возможностей поиска за счет наличия у агентств региональной сети.

В целях экономии всевозможных ресурсов ООО «Интерьер» необходимо разработать унифицированную процедуру отбора, с делением на три основные категории набираемого персонала:

- упрощенная процедура - для отбора кандидатов на заполнение вакансий низшего уровня внутрикорпоративной иерархии; в этом случае бюджет отбора практически нулевой;
- стандартная процедура - для отбора кандидатов, претендующих на должности среднего уровня; бюджет отбора обычно среднего уровня;
- усложненная процедура - для отбора кандидатов на должности руководителей высшего уровня, где цена ошибки высока; бюджет отбора достаточно высок.

Такой подход, характеризующийся выделением нескольких процедур отбора, преследует цель, выражающуюся в отказе от стандартизации. Традиционные универсальные процедуры сложны, так как включают особые подпроцессы и исключения для множества различных ситуаций. Предлагаемая процедура с несколькими версиями проста и понятна, так как каждая версия применяется только к подходящим ей ситуациям.

Необходимо заметить, что разработка нескольких версий процедур

отбора является первым шагом к проведению реинжиниринга процесса отбора персонала. Реинжиниринг в данном случае заключается в отказе от стандартизации процесса отбора. В современных обстоятельствах нужно несколько версий одного и того же процесса, приспособленных к различным ситуациям, возникающим в ходе проведения отбора на замещение вакантной должности.

После проведенного реинжиниринга процесс отбора персонала начинается с сортировки, чтобы определить, какая из обозначенных процедур будет наиболее приемлемой. Таким образом, теперь действует три версии процесса отбора: одна - для простых случаев, вторая - для случаев средней сложности, третья - для сложных уровней. Сортировка по уровню вакансии направляет процесс отбора по нужному руслу. Кроме того, процесс отбора после реинжиниринга изменяет клиента процесса за счет внедрения отложенных мер контроля, выражаемых в КРІ.

Данные по номенклатуре процедур представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Разработка номенклатуры процедуры отбора персонала

ООО «Интерьер»

<b>Метод отбора</b>	<b>1 - уровень упрощенная процедура</b>	<b>2 - уровень Стандартная процедура</b>	<b>Тор - уровень усложненная процедура</b>
<b>Анкетирование</b>	+	+	+
<b>Резюме</b>	+	+	+
<b>Наведение справок</b>		+	+
<b>Биографическое собеседование</b>	+	+	+
<b>Ситуационное собеседование</b>		+	+
<b>Критериальное собеседование</b>		+	+
<b>Стрессовое собеседование</b>		+	+
<b>Биографические тесты</b>	+	+	+
<b>Характерологические тесты</b>	+	+	+

<b>Интеллектуальные тесты</b>	+	+	+
<b>Социально - психологические тесты</b>	+		+
<b>Тесты способностей</b>	+		+
<b>Тесты достижений</b>	+		+
<b>Имитационные тесты</b>		+	+
<b>Испытательный срок</b>	+	+	
<b>Деловая игра</b>			+
<b>Центр оценки</b>			+
<b>Матричный метод</b>	+	+	+
<b>Метод графического профиля</b>	+	+	+
<b>Метод психологического анализа личности</b>			+
<b>Физиогномика</b>		+	+
<b>Соционика</b>		+	+
<b>Графология</b>			+
<b>Метод отбора по имени</b>		+	
<b>Полиграф</b>		+/-	+/-

Если ранее кадровая служба стремилась удовлетворить интересы руководителя отдела, в котором образовалась вакансия, то после реинжиниринга клиентом процесса отбора является вся организация в целом, что выражается в том, что эффективность процесса отбора измеряется не удовлетворенностью руководителя, а конкретными показателями эффективности работника и организации в целом.

Краткосрочный характер планирования, его слабая связь с организационным планированием, глубокая зависимость от финансовых и материально - технических ресурсов организации, ориентация на количественные показатели персонала сужает диапазон планирования и не создает условий для качественного набора персонала в организации, а в последующем и отбора.

Кадровое планирование не приспособлено к вызовам внешней среды, т.е. организация ориентируется на спросоограниченный режим труда и



«монопольную» экономику, что вызывает отторжение критерия профессионализма, адекватного уверенности в кадровом выборе. Кроме того, организации не формируют предложения на рынке труда исходя из «человеческого ресурса», слабо используют информацию из альтернативных источников (интернет-структуры).

Множественные проблемы, возникающие при реализации технологий набора персонала: его стихийный характер, нечеткое определение критериев поиска кандидатов, слабая систематизация требований к ним, слабая алгоритмизированность процедур, преобладание пассивного поиска, неразвитость кадровой инфраструктуры - снижают качество отбора.

Кадровые агентства не всегда могут гарантировать высокий профессионализм кандидатов, отбор в организациях относится к «селекционной» процедуре, включающей оценку профессиональных, деловых, моральных качеств претендента на должность.

Понимание и соблюдение всех вышеперечисленных принципов позволит осуществить грамотный отбор персонала в организацию и существенно повысит качественный уровень кадрового менеджмента.

Немаловажным направлением совершенствования процедур отбора, широко практикуемых в организациях современной России, является совершенствование деятельности кадровых служб в аспекте отбора персонала. Внимание следует уделить системе KPI (Key Performance Indicator - ключевой показатель эффективности) системы отбора. Существование системы KPI для системы отбора персонала, так и для всей системы кадрового менеджмента организации является незаменимым методом оценки и мониторинга продуктивности, который показывает, как используемые технологии отбора персонала влияют на общую эффективность организации.

KPI позволяет проанализировать полезность тех или иных процедур, поддержать ресурсами те практики в сфере управления персоналом, которые конкурируют с требованиями других отделов при формировании бюджетов подразделений. Другой немаловажной причиной внедрения системы подобных показателей является возможность кадровой службы иметь более полную информацию об издержках и/или выгодах от различных процедур отбора. Показатели эффективности позволяют оценить разные подходы к практикам БЖ- менеджмента при столкновении с противоречащими целями, связанными с размещением людских ресурсов.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

1. Внедрение аутсорсинга по данным консалтинговых агентств сокращает издержки компании на 10 - 20%.

2. Разработка процесса параллельного отбора персонала в зависимости от уровня, позволит значительно сократить затраты по отбору персонала. Так с учетом двух действующих должностей: начальника кадровой службы, и специалиста кадровой службы при среднем количестве персонала ООО «Интерьер» 150 человек, отбор персонала вызывает снижение выполнение текущих функций службы. Прием еще одного сотрудника в структуру предприятия обойдется в 264 000 руб. в год затрат, что организация в сложившихся условиях себе позволить не может. Внедрение данной процедуры позволит сотрудникам кадровой службы распределять время на выполнение текущих обязанностей и отбор персонала, что позволит ООО «Интерьер» сэкономить 264 000 руб.

Система KPI системы отбора должна включать в себя следующие наиболее общие показатели:

- производительность труда (общая по организации, по отделу,

индивидуальная);

- текучесть кадров;
- уровень абсентеизма;
- коэффициент отбора (доля реально принятых на работу претендентов);
- полезность отборочных процедур в денежном выражении.

Понимание и соблюдение всех вышеперечисленных рекомендаций позволит осуществить грамотный отбор персонала в организацию и существенно повысит ее конкурентоспособность.

#### 4. РАЗРАБОТКА ИНСТРУКЦИИ ПО ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ООО «ИНТЕРЬЕР»

В рамках достижения поставленных в дипломной работе целей и выполнения полученных заданий в данной работе был разработан проект инструкции по обеспечению противопожарной безопасности и выполнению действий при возникновении пожарной угрозы, которая включает следующие аспекты.

##### Инструкция

##### О мерах пожарной безопасности работников

#### 1. Общие положения по обеспечению пожаробезопасности

1.1. Настоящая Инструкция разработана на основе отдельных положений Правил пожарной безопасности в Российской Федерации. [ППР](#), утвержденных приказом МЧС России от 18.06.03 № 313 (далее - [ППР](#)), и носит общий характер, но может быть использована в организациях всех отраслей экономики и индивидуальными предпринимателями, так как содержит основные требования по предупреждению пожаров, эвакуации людей при пожаре, тушению пожаров.

Руководители организаций и индивидуальные предприниматели (далее - организации) на своих объектах должны иметь систему пожарной безопасности, направленную на предотвращение воздействия на людей опасных факторов пожара, в т.ч. их вторичных проявлений.

1.2. Для особо сложных и уникальных зданий должны быть разработаны специальные правила пожарной безопасности, отражающие специфику их

эксплуатации и учитывающие пожарную опасность. указанные специальные правила пожарной безопасности должны быть согласованы с органами государственного пожарного надзора в установленном порядке.

1.3. Все работники организаций должны допускаться к работе только после прохождения противопожарного инструктажа, а при изменении специфики работы - проходить дополнительное обучение по предупреждению и тушению возможных пожаров в порядке, установленном руководителем организации.

1.4. Собственники имущества, лица, уполномоченные владеть, пользоваться или распоряжаться имуществом, в т.ч. руководители и должностные лица организаций, лица, в установленном порядке назначенные ответственными за обеспечение пожарной безопасности, должны:

- обеспечивать своевременное выполнение требований пожарной безопасности, предписаний, постановлений и иных законных требований государственных инспекторов по пожарному надзору;

- создавать и содержать на основании утвержденных в установленном порядке норм, перечней особо важных и режимных объектов и предприятий, на которых создается пожарная охрана, органы управления и подразделения пожарной охраны, а также обеспечивать в них непрерывное несение службы и использование личного состава и пожарной техники строго по назначению.

1.5. Лица, уполномоченные владеть, пользоваться или распоряжаться имуществом, руководители и должностные лица, в установленном порядке назначенные ответственными за обеспечение пожарной безопасности, по прибытии к месту пожара должны:

- сообщить о возникновении пожара в пожарную охрану, поставить в известность руководство и дежурные службы объекта;

- в случае угрозы жизни людей немедленно организовать их спасение, используя для этого имеющиеся силы и средства;
- проверить включение в работу автоматических систем противопожарной защиты (оповещения людей о пожаре, пожаротушения, противодымной защиты);
- при необходимости отключить электроэнергию (за исключением систем противопожарной защиты), остановить работу транспортирующих устройств, агрегатов, аппаратов, перекрыть сырьевые, газовые, паровые и водяные коммуникации, остановить работу систем вентиляции в аварийном и смежном с ним помещениях, выполнить другие мероприятия, способствующие предотвращению развития пожара и задымления помещений здания;
- прекратить все работы в здании (если это допустимо по технологическому процессу производства), кроме работ, связанных с мероприятиями по ликвидации пожара;
- удалить за пределы опасной зоны всех работников, не участвующих в тушении пожара;
- осуществить общее руководство по тушению пожара (с учетом специфических особенностей объекта) до прибытия подразделения пожарной охраны;
- обеспечить соблюдение требований безопасности работниками, принимающими участие в тушении пожара;
- одновременно с тушением пожара организовать эвакуацию и защиту материальных ценностей;
- организовать встречу подразделений пожарной охраны и оказать помощь в выборе кратчайшего пути для подъезда к очагу пожара;
- сообщать подразделениям пожарной охраны, привлекаемым для

тушения пожаров и проведения связанных с ними первоочередных аварийно-спасательных работ, сведения о перерабатываемых или хранящихся на объекте опасных, взрывчатых, сильнодействующих ядовитых веществах, необходимые для обеспечения безопасности личного состава.

1.6. По прибытии пожарного подразделения руководитель организации (или лицо, его замещающее) информирует руководителя тушения пожара о конструктивных и технологических особенностях объекта, прилегающих строений и сооружений, количестве и пожароопасных свойствах хранимых и применяемых веществ, материалов, изделий и других сведениях, необходимых для успешной ликвидации пожара, а также организует привлечение сил и средств объекта к осуществлению мероприятий, связанных с ликвидацией пожара и предупреждением его развития.

1.7. В каждой организации распорядительным документом должен быть установлен соответствующий их пожарной опасности режим, в том числе:

- определены и оборудованы места для курения;
- определены места и допустимое количество одновременно находящихся в помещениях сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;
- установлен порядок уборки горючих отходов и пыли, хранения промасленной спецодежды;
- определен порядок обесточивания электрооборудования в случае пожара и по окончании рабочего дня;
- регламентированы:
- порядок проведения временных огневых и других пожароопасных работ;
- порядок осмотра и закрытия помещений после окончания работы;
- действия работников при обнаружении пожара;

- порядок и сроки прохождения противопожарного инструктажа и занятий по пожарно-техническому минимуму, а также назначены ответственные за их проведение.

1.8. При выполнении различных видов работ необходимо знать и помнить, что возгорания и распространение пожара чаще всего происходят при:

- курении в не отведенных для этого местах;
- промывке деталей и других предметов легковоспламеняющимися жидкостями (бензином, керосином и др.);
- сварке или пайке непромытой емкости из-под легковоспламеняющихся и горючих жидкостей;
- неправильной транспортировке и хранении легковоспламеняющихся веществ;
- применении не стандартных или не соответствующих номинальному току электропредохранителей;
- неисправной электропроводке;
- работе в промасленной специальной одежде;
- работе с открытым огнем вблизи легковоспламеняющихся веществ;
- скоплении в отдельных местах ветоши и других грязных материалов;
- отсутствии или неправильном использовании средств пожаротушения.

1.9. Каждый работник, обнаруживший любое возгорание (или запах гари), которое может привести к пожару, должен немедленно сообщить об этом своему руководителю или в пожарную охрану, принять меры к вызову руководителей организации и по возможности предотвратить распространение загорания имеющимися средствами. Для этого он должен знать способы локализации возгорания, места расположения средств пожаротушения и уметь



ими пользоваться.

1.10. В зданиях и сооружениях при одновременном нахождении на этаже более 10 человек должны быть разработаны и на видных местах вывешены планы (схемы) эвакуации людей в случае пожара, а также предусмотрена система (установка) оповещения людей о пожаре.

На объектах с массовым пребыванием людей (50 и более человек) в дополнение к схематическому плану эвакуации людей при пожаре должна быть разработана инструкция, определяющая действия персонала по обеспечению безопасной и быстрой эвакуации людей, по которой не реже одного раза в полугодие должны проводиться практические тренировки всех задействованных для эвакуации работников.

1.11. Работники организаций должны:

- соблюдать и поддерживать противопожарный режим;
- выполнять меры предосторожности при пользовании газовыми приборами, предметами бытовой химии, проведении работ с легковоспламеняющимися и горючими жидкостями, другими опасными в пожарном отношении веществами, материалами и оборудованием;
- в случае обнаружения пожара сообщить о нем в подразделение пожарной охраны и принять возможные меры к спасению людей, имущества и ликвидации пожара.

1.12. Не разрешается курение на территории и в помещениях складов и баз, хлебоприемных пунктов, объектов торговли, добычи, переработки и хранения легковоспламеняющихся и горючих жидкостей и газов, производств всех видов взрывчатых веществ, взрывопожароопасных и пожароопасных участков, а также в детских дошкольных и школьных учреждениях, в злаковых массивах.

2. Меры по обеспечению эвакуации людей при пожаре для сохранения их жизни и здоровья

2.1. При эксплуатации эвакуационных путей и выходов должно быть обеспечено соблюдение проектных решений и требований нормативных документов по пожарной безопасности (в т.ч. по освещенности, количеству, размерам и объемно- планировочным решениям эвакуационных путей и выходов, а также по наличию на путях эвакуации знаков пожарной безопасности).

2.2. Двери на путях эвакуации должны открываться свободно и по направлению выхода из здания за исключением дверей, открывание которых не нормируется требованиями нормативных документов по пожарной безопасности. Запоры на дверях эвакуационных выходов должны обеспечивать людям, находящимся внутри здания (сооружения), возможность свободного открывания запоров изнутри без ключа.

2.3. В зданиях и сооружениях организаций запрещается:

- снимать предусмотренные проектом двери эвакуационных выходов из поэтажных помещений, холлов, фойе, тамбуров и
- лестничных клеток, другие двери, препятствующие распространению опасных факторов пожара на путях эвакуации;
- производить изменения объемно- планировочных решений, в результате которых ухудшаются условия безопасной эвакуации людей, ограничивается доступ к огнетушителям, пожарным кранам и другим средствам пожарной безопасности или уменьшается зона действия автоматических систем противопожарной защиты (автоматической пожарной сигнализации, стационарной автоматической установки пожаротушения, системы дымоудаления, системы оповещения и управления эвакуацией);

- загромождать мебелью, оборудованием и другими предметами двери, переходы в смежные секции и выходы на наружные эвакуационные лестницы.

2.4. Системы оповещения о пожаре должны обеспечивать в соответствии с планами эвакуации передачу сигналов оповещения одновременно по всему зданию (сооружению) или выборочно в отдельные его части (этажи, секции и т.п.).

2.5. Оповещатели (громкоговорители) должны быть без регуляторов громкости и подключены к сети без разъемных устройств.

При обеспечении надежности для передачи текстов оповещения и управления эвакуацией допускается использовать внутренние радиотрансляционные сети и другие сети вещания, имеющиеся на объекте.

### 3. Обеспечение пожаробезопасности при эксплуатации электроустановок

3.1. Электроустановки и бытовые электроприборы в помещениях, в которых по окончании рабочего времени отсутствует дежурный персонал, должны быть обесточены за исключением дежурного освещения, установок пожаротушения и противопожарного водоснабжения, пожарной и охранно-пожарной сигнализации. Другие электроустановки и электротехнические изделия могут оставаться под напряжением, если это обусловлено их функциональным назначением и (или) предусмотрено требованиями инструкции по эксплуатации.

#### 3.2. При эксплуатации электроустановок запрещается:

- использовать приемники электрической энергии (электроприемники) в условиях, не соответствующих требованиям инструкций организаций - изготовителей, или приемники, имеющие неисправности, которые в соответствии с инструкцией по эксплуатации могут привести к пожару, а

Также электропровода и кабели с поврежденной или потерявшей защитные свойства изоляцией;

- пользоваться поврежденными розетками, рубильниками, другими электроустановочными изделиями;

- обертывать электролампы и светильники бумагой, тканью и другими горючими материалами, а также эксплуатировать светильники со снятыми колпаками (рассеивателями), предусмотренными конструкцией светильника;

- пользоваться электроутюгами, электроплитками, электрочайниками и другими электронагревательными приборами, не имеющими устройств тепловой защиты, без подставок из негорючих теплоизоляционных материалов, исключающих опасность возникновения пожара;

- применять нестандартные (самодельные) электронагревательные приборы, использовать некалиброванные плавкие вставки или другие самодельные аппараты защиты от перегрузки и короткого замыкания;

- размещать (складировать) у электрощитов, электродвигателей и пусковой аппаратуры горючие (в т.ч. легковоспламеняющиеся) вещества и материалы;

- эксплуатировать электронагревательные приборы при отсутствии или неисправности терморегуляторов, предусмотренных конструкцией.

#### 4. Противопожарные меры при эксплуатации вентиляционных систем и устройств

4.1. При эксплуатации систем вентиляции и кондиционирования воздуха запрещается:

- оставлять двери вентиляционных камер открытыми;
- закрывать вытяжные каналы, отверстия и решетки;

- подключать к воздуховодам газовые отопительные приборы;
- выжигать скопившиеся в воздуховодах жировые отложения, пыль и другие горючие вещества.

4.2. Вентиляционные камеры, циклоны, фильтры, воздуховоды должны очищаться от горючих отходов производства в сроки, определенные приказом по организации.

Для взрывопожароопасных и пожароопасных помещений должен быть установлен порядок очистки вентиляционных систем безопасными способами.

4.3. Не допускается работа технологического оборудования в пожаровзрывоопасных помещениях (установках) при неисправных и отключенных гидрофильтрах, сухих фильтрах, пылеулавливающих и других устройствах систем вентиляции (аспирации).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процесс отбора персонала - это один из проблемных и в то же время один из ключевых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджеров по персоналу и руководителей компаний заключается в оптимизации этого процесса, необходимо сделать его максимально эффективным, объективным и низкочастотным без потерь качества. Отбор персонала оказывает решающее влияние на результативность всех последующих персонифицированных технологий.

Проведенный swot – анализ отразил, что выход на новые рынки возможен за счет использования у предприятия сильных сторон и благоприятных условий при внедрении новых видов и технологий продаж.

Проведенный анализ финансово – хозяйственной деятельности ООО «Интерьер» выявил снижение эффективности деятельности организации за анализируемый период. Выявлено снижение показателей отдачи на 1 рубль вложенных средств, также выявлено снижение показателей оборачиваемости товарных запасов, что можно трактовать, как снижение деловой активности и

замедлении процессов деятельности ООО «Интерьер».

Анализ использования трудовых ресурсов ООО «Интерьер», показывает, что в анализируемой организации имелись недостатки и положительные моменты в использовании рабочего времени, а именно:

- среднее число дней, проработанных одним рабочим, меньше планового показателя на 1,6 дня, или на 0,7%;

- продолжительность рабочего дня сократилась против предусмотренного по плану на 0,15 часа, или на 1,9%, то есть согласно плану предусматривалось увеличить продолжительность рабочего дня на 0,1 часа по сравнению с прошлым годом, но фактически она составила 7,8 часа;

- один рабочий за год проработал на 95,4 часов (или на 5,5%) меньше, чем предусматривалось планом, что оказало отрицательное влияние на выполнение плана по объему производства;

- по сравнению с предыдущим годом один рабочий работал больше на 8 дней (или на 3,6%). Продолжительность рабочего дня стала меньше по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о целенаправленной работе, осуществляемой в организации по улучшению использования рабочего времени.

Анализ использования рабочего времени показал, что в организации имеется резерв повышения производительности труда рабочих за счет ликвидации потерь рабочего времени, то есть возможно увеличение выработки продукции. Так как фактически один рабочий отработал за год 1653,6 часов, то при ликвидации 95,4 часов потерь его рабочее время увеличится на 5,8%. Расчеты показали, что положительно на изменение фонда рабочего времени повлияло увеличение средней численности персонала на 5 человек, однако совокупный фонд рабочего времени уменьшился за счет сокращения

количества фактически отработанных дней в отчетном году по сравнению с планом, а также по причине внутрисменных простоев.

Произведенные вычисления позволяют сделать вывод о том, что на увеличение среднегодовой выработки работников предприятия положительно повлияли: увеличение удельного веса рабочих в общей численности промышленно - производственного персонала, а также увеличение среднечасовой выработки одного рабочего. За счет первого фактора среднегодовая выработка увеличилась на 7,5 тыс. руб., а за счет второго - на 24,14 тыс. руб. Однако за счет целодневных простоев и внутрисменных потерь среднегодовая выработка уменьшилась на 16,77 тыс. руб.

Подводя итог по проведенному факторному анализу, можно отметить, что на прирост объема валовой продукции, среднегодовая численность рабочих и среднегодовая выработка, оказали положительное влияние и увеличили объем валовой продукции на 5554,1 тыс. руб. Остальные факторы привели к уменьшению выпуска продукции на 2556,7 тыс. руб.

Произведенные вычисления позволяют сделать вывод о том, что на увеличение прибыли, приходящейся на одного работника, на 11,9 тыс. руб. повлияли: капиталовооруженность труда и рентабельность оборота. Отрицательное влияние оказало уменьшение коэффициента оборачиваемости капитала.

В ходе исследования было установлено, что отбор представляет собой своеобразную детерминанту качества функционирования всей системы кадрового менеджмента в целом, а также влияет на качество производимой продукции или услуг и в конечной счете на конкурентоспособность организации.

Ключевым ресурсом организации становится персонал, поэтому



целесообразно использовать прогрессивные практики управления персоналом, при этом серьезное внимание следует уделить функции отбора персонала в системе кадрового менеджмента организации.

Разрешения проблемных ситуаций можно добиться путем полного описания проблемы, возникшей в связи с появлением вакансии. Если проблема неверно описана, то, как указывалось выше, внешний консультант может предложить не то, что нужно, если же неправильно определен подход к решению проблемы, то консультантам понадобится дополнительное время на анализ ситуации. Часто консультанты не хотят подвергать себя риску из-за непонимания стоящей перед ними задачи. Поэтому четкая постановка целей для внешних консультантов способна нивелировать все возможные конфликтные ситуации и обеспечить успех рекрутинговой кампании.

Использование аутсорсинга сокращает издержки компании, на кадровую работу в среднем на 10 - 20%. Прибегая к аутсорсингу, необходимо помнить о постоянном контроле за реализацией данной функции.

Обращения в рекрутинговое агентство по сравнению с другими видами аутсорсинга отбора персонала связаны со значительными расходами. Но при этом компания получает услуги, обладающие тем или иным набором достоинств: значительной экономии времени субъектов отбора; профессионального отбора кандидатов; возможности нахождения интересных кандидатов из баз агентства; прямого поиска кандидатов; при необходимости конфиденциальность поиска; гарантия бесплатной замены принятого на работу кандидата, если он не адаптируется в компании; расширения географических возможностей поиска за счет наличия у агентств региональной сети.

В целях экономии всевозможных ресурсов ООО «Интерьер» необходимо

разработать унифицированную процедуру отбора, с делением на три основные категории набираемого персонала:

- упрощенная процедура - для отбора кандидатов на заполнение вакансий низшего уровня внутрикорпоративной иерархии; в этом случае бюджет отбора практически нулевой;

- стандартная процедура - для отбора кандидатов, претендующих на должности среднего уровня; бюджет отбора обычно среднего уровня;

- усложненная процедура - для отбора кандидатов на должности руководителей высшего уровня, где цена ошибки высока; бюджет отбора достаточно высок.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

3. Внедрение аутсорсинга по данным консалтинговых агентств сокращает издержки компании на 10 - 20%.

4. Разработка процесса параллельного отбора персонала в зависимости от уровня, позволит значительно сократить затраты по отбору персонала. Так с учетом двух действующих должностей: начальника кадровой службы, и специалиста кадровой службы при среднем количестве персонала ООО «Интерьер» 150 человек, отбор персонала вызывает снижение выполнение текущих функций службы. Прием еще одного сотрудника в структуру предприятия обойдется в 264 000 руб. в год затрат, что организация в сложившихся условиях себе позволить не может. Внедрение данной процедуры позволит сотрудникам кадровой службы распределять время на выполнение текущих обязанностей и отбор персонала, что позволит ООО «Интерьер» сэкономить 264 000 руб. Понимание и соблюдение всех вышеперечисленных рекомендаций позволит осуществить грамотный отбор

персонала в организацию и существенно повысит ее конкурентоспособность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. управление персоналом: Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2011.- 960 с.
2. Армстронг М.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328с.
3. Беляцкий Н.П. управление персоналом: учеб. пособие. - 3-е изд., стер.- Мн.: Книжный дом, 2011.- 352 с.
4. Бирюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. учебное пособие. - М.: «Из-во «Экономика», 2011. -226с.
5. Брасс А.А. Мотивация: ласковый кнут и жесткий пряник. - М.: Издательство Гревцова, 2007.- 120 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2011. - 496с.
7. Веснин В.Р. управление персоналом. Теория и практика: учеб. - М.: ТК Велби, Изд-во проспект, 2013. - 688 с.
8. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.- 133 с.
9. Галимулин В.Н. Наставничество в системе адаптации персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - №10. - С.49.
10. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. - 7-е изд., доп.- М.: Норма, 2009.- 448 с.
11. Глик Д.И. Подбор торгового персонала. - М.: ИД «Равновесие», 2009. - 254с.
12. Гоцкий Г.Г. Менеджмент предприятия: практикум. - 2-е изд., стер.-

Мн.: БГЭу, 2009.-285 с.

13. Громова И.С. Подбор персонала. - М.: АТиСО, 2011;
14. Громова И.С. Рекрутмент на современном этапе. - М.: АТиСО, 2008;
15. Друкер П.Б. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие; Пер. с англ. / Друкер П. - М.: ИД «Вильямс», 2010. - 272с.
16. Дубиненкова Е. Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших. - М.: Речь, 2011. - 478с.
17. Егоршин А.П. управление персоналом. учебник для ВуЗов. - М.:Логос, 2009. - 193с.
18. Зайцев Н.Л. Э Экономика, организация и управление предприятием. 2-е изд., доп. - М.: Инфра-М, 2010.- 455 с.
19. Закомурная Е.В. 10 кирпичей из которых можно построить стратегию по Майклу Портеру // управление персоналом. - 2011. - №10. - С. 19.
20. Иванникова Н.Н., Кошелев А.Н. Подбор торгового персонала // управление персоналом. - 2011. - №4. - С.55.
21. Иванов А.Е. Как закрыть вакансию: органайзер рекрутера. - М.: Вершина, 2010. - 224с.
22. Иванова А.Н. Синдром сурка: как выманить сотрудника из норы // Элитный персонал. - 2011. - № 29 - С.8.
23. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.-288с.
24. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.- 288 с.
25. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб: Питер, 2008,- 512 с.
26. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг. Найм персонала. -М.: Изд-во «Экзамен», 2011. - 320с.
27. Карташова Л.В. управление человеческими ресурсами: учебник. - М.: Инфра-М, 2009.- 236 с.

28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 304с.
29. Кибанов А.Я. управление персоналом. Практикум. - М.: ИНФРА-М, 2012.
30. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие для вузов.- М.: Экзамен, 2011.- 301 с.
31. Планирование и оплата труда на предприятиях: учеб. пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. 224 с.
32. Комаров А.А. Headhunting по-русски // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №10. - С.24.
33. Конкин Б.Ю. Социологическое исследование в организациях: Технология отбора и найма персонала - Киров: ИНТЕЛ, 2008 . - 112с.
34. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала. Оформление трудовых отношений. - М.: Омега-Л, 2009. - 320с.
35. Коул Дж.- М. управление персоналом в современных организациях: пер. с англ.: Вершина, 2008.- 352 с.
36. Лапин В.А. Стратегия сохранения и развития наукоградов // Экономист. - 2010. - №4. - С.52.
37. Макклелланд Д. Мотивация человека. - СПб: Питер, 2008.- 672 с.
38. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. управление персоналом. - М.: Альфа-Пресс, 2011.- 184 с.
39. Маслов Е. В. управление персоналом предприятия: учебное пособие. - М.- Новосибирск: ИНФРА-М: НГАЗиу, 2010. - 312с.
40. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. - СПб: Питер, 2012.-352 с.
41. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. - М.: Гуманитарный Центр «Владос», 2013.- 240 с.

42. Морозова И. Н. Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала. Серия: Профессиональное мастерство. - СПб.: Феникс, 2011. - 328с.

43. Музыченко В.В. управление персоналом: учебник. 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2012.- 528 с.

44. Николенко И.П. Менеджмент человеческих ресурсов.- М.: Страхование ревью, 2011.- 356 с.

45. Орлова Л.М. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. - М.: Харвест, 2013. - 376с.