

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

Совершенствование системы отбора персонала в организации

Дипломная работа студентки

**заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**5 курса группы 05001162
Кочуровой Юлии Александровны**

Научный руководитель
зав. каф, проф., д. э. н.
Третьякова Л.А.

Рецензент
Директор
ООО «Агро-Белогорье Воронеж»
Дмитрова О.Ю.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение..... | 4 |
| 1. Теоретические основы кадрового отбора как важнейшей функции, выполняемой руководящим составом организации | 7 |
| 1.1. Роль и значение кадрового отбора в системе функций управления персоналом..... | 7 |
| 1.2. Сущностная характеристика процесса отбора кадров в организации..... | 12 |
| 1.3. Характеристика критериев и методов отбора кадров в организации..... | 18 |
| 2. Характеристика существующей практики кадрового отбора в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»..... | 24 |
| 2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Агро-Белогорье Воронеж»..... | 24 |
| 2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Агро-Белогорье Воронеж»..... | 32 |
| 2.3. Исследование методов диагностирования личностных и профессиональных качеств претендентов на должность, используемых в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» при кадровом отборе..... | 41 |
| ГЛАВА 3. Направления совершенствования технологии кадрового отбора в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»..... | 54 |
| 3.1. развитие методов кадрового отбора в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»..... | 54 |
| 3.2. Проектирование процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»..... | 61 |
| 3.3. Оценка экономического эффекта внедрения процедуры кадрового отбора в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» | 67 |
| Выводы и предложения..... | 74 |
| Список используемой литературы..... | 78 |
| Приложения..... | 83 |

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития экономики, когда возрастает конкуренция особое значение приобретают персонал организации.

Практика управления свидетельствует, что грамотно проведенный отбор спасает компанию от ненужных ей людей, помогает рационально использовать профессиональные возможности человека, способствует накоплению профессионального опыта предшествующих поколений. Отбор кадров оказывает решающее влияние на результативность всех последующих персонализированных технологий кадрового менеджмента.

Однако, несмотря на признание данной темы актуальной, состояние работы по отбору кадров 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.

Именно от профессионализма кадров, его необходимых деловых и личностных характеристик зависит стабильное развитие, как самой организации, так и развитие общества в целом. В этой связи возникает необходимость формирования и применения в организациях передовых, эффективных технологий отбора кадров. Эти технологии строятся с учетом как внешних для компаний, так и внутренних факторов. При этом рекомендуется разработка профессиональных квалификационных требований, с учетом определения необходимых компетенций будущего сотрудника, создание или адаптация эффективных методов отбора и оценки персонала применительно к конкретной организации, расчет экономического эффекта от их применения.

Целью дипломной работы является изучение теоретико-методических

основ кадрового отбора, а также разработка рекомендаций по его совершенствованию в организации.

Для достижения поставленной цели нами были сформулированы и решены следующие задачи:

- раскрыта роль и значение кадрового отбора в системе функций управления персоналом;
- рассмотрена сущностная характеристика процесса отбора кадров в организации;
- проанализированы критерии и методы отбора кадров в организации;
- дана организационно-экономическая характеристика ООО «Агро-Белогорье Воронеж»;
- выполнен анализ системы управления персоналом ООО «Агро-Белогорье Воронеж»;
- проанализированы методы диагностирования личностных и профессиональных качеств претендентов на должность, используемых в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» при кадровом отборе;
- разработан проект процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»;
- дано обоснование проекта по совершенствованию отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» и выполнена оценка его экономической эффективности.

Объектом исследования дипломной работы выступает ООО «Агро-Белогорье Воронеж», расположенный по адресу: г. Воронеж ул. Туполева 5 д.

Предметом исследования дипломной работы является процесс кадрового отбора в организации.

Информационной основой для выполнения дипломной работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей по проблемам управления персоналом, в частности, таких как: Базаров Т.Ю., Вершигова Е.Е.,

Веснин В.Р., Глик Д.И., Еремин Б.Л., Захаров Д.К., Йеттер В., Кибанов А.Я., Кравченко Е.Ю., Лукичева Л.И., Одегов Ю.Г., Тебекин А.В., Травин В.В., Шешкшня С.В. и др., а также статистическая, бухгалтерская и оперативная отчетности ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы.

В процессе выполнения аналитической части дипломной работы использовались: метод сравнения, метод абсолютных разниц, индексный метод, анкетирование и др. Обработка информации производилась с использованием компьютерных технологий.

Дипломная работа выполнена на 82 страницах машинописного текста, содержит 16 таблиц, 16 рисунков, 9 приложений, приведен список использованной литературы в количестве 62 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ОТБОРА КАК ВАЖНЕЙШЕЙ ФУНКЦИИ, ВЫПОЛНЯЕМОЙ РУКОВОДЯЩИМ СОСТАВОМ

1.1. Роль и значение кадрового отбора в системе функций управления персоналом

Кадровый отбор в организации является одной из центральных функций управления персоналом, поскольку именно персонал обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении компании, и именно от персонала в организации, в конечном счете, зависит ее прибыль. Для каждой работы, особенно квалифицированной, нужны специальные психологические и физиологические данные, и потому только тогда можно требовать от сотрудника в организации максимума того, что он может дать, когда он находится на своем месте.

Персонал является основой любой организации. Часто руководители основное внимание обращают на финансовые, производственные вопросы, проблемы материально-технического обеспечения или сбыта готовой продукции, не уделяя достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации по всем этим направлениям [22, с. 79].

Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой работы, выявить возможности и взгляды заявителя с целью определения его соответствия условиям и особенностям работы - может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании [22, с 80].

Кадровый отбор может быть представлен как с системной, так и с процессуальной сторон. Учет процессуальной и системной составляющих отбора персонала позволяет более точно определить цели и задачи отбора персонала, необходимость применения той или иной его технологии.

В аспекте системности отбор персонала – это совокупность взаимосвязанных между собой источников, методов, механизмов, детерминируемых

внешними и внутренними факторами [25, с. 69].

Со стороны процессуальности он раскрывается как последовательность этапов, на которых осуществляется выбор из числа претендентов на вакантную должность путем выявления их качеств и соответствия, последних требованиям вакантной должности, а также целям и задачам организации.

В теории кадрового менеджмента существует большое количество определений понятия «отбор персонала», рассмотрим некоторые из них.

Так Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. определяют отбор персонала как процесс выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способности характеру деятельности, интересам организации и его самого [6, с. 86].

Веснин В.Р. солидарен с такой трактовкой и характеризует отбор персонала как процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает ее требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности [11, с. 185].

Данной точки зрения придерживаются Купер Д., Робертсон И., Тинлайн Г., которые под отбором кадров понимают «процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствующие требования; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способности характеру деятельности, интересам организации и его самого» [37, с. 36].

Травин В.В., Дятлов В.А. рассматривают отбор персонала как серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [31, с. 93].

Мы разделяем точку зрения Одегова Ю.Г., который под дефиницией «отбор персонала» понимает процесс реализации и согласования интересов различных субъектов в многоступенчатом процессе выявления кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации и рабочего места.

Кадровый отбор – наиболее важная стадия найма и управления персоналом (прил. 1). Допущенные на этой стадии ошибки могут обернуться серьезными проблемами во всей дальнейшей работе с персоналом. Поэтому вне зависимости от количества кандидатов отбор необходимо осуществлять особенно тщательно.

Кадровый отбор необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Их принципиальное отличие представлено на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Различие отбора и подбора персонала [3]

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами [40, с. 112]:

– ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти

требования завышены и их необходимо пересмотреть; отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет; обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

– ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно – потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются профессиограммой (прил. 2), или так называемой картой компетентности. Иначе говоря, это «портрет» идеального сотрудника, определяющий требования к его личностным качествам, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах, и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы людей. Слабым ее местом как инструментом отбора является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

Отбор кадров связан с изучением психологических и профессиональных качеств работника. Его цель – установление пригодности последнего к

выполнению обязанностей на определенном рабочем месте или должности. Это позволяет выбрать из совокупности претендентов наиболее подходящих людей учетом соответствия их специальности, опыта, личных качеств и способностей характеру предстоящей деятельности, интересам организации и их самих (прил. 3).

Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения общей эффективности организации. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

1.2. Сущностная характеристика процесса отбора кадров в организации

Кадровый отбор можно определить как систему мероприятий, направленных на выявление претендентов, наиболее соответствующих видению организации требованиям по данной вакантной должности.

Кадровый отбор является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Исследуя кадровый отбор в организации, позволяет раскрыть внешние и внутренние факторы, которые влияют как на управление персоналом организации в целом, так и на процессы его отбора (рис. 1.2).

Большинство нанимателей пытается отбирать работников, судя о них по полученному ими формальному образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень - низшей. Однако, эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, а критерий образованности должен непременно сравниваться с

требованиями, предъявляемыми данной работой. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие конкретно рассматриваемой работе.



Рис. 1.2. Факторы, влияющие на процессы отбора персонала организации

Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий заниматься ею в настоящее время, любит ее и будет выполнять ее хорошо. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации.

Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем на данной фирме, временем работы на фирме на определенной должности или в составе определенного отдела.

В прошлом многие работодатели широко использовали в качестве одного из критериев отбора физические (медицинские) характеристики заяви-

теля. Очень часто подобные критерии являются дискриминирующими в отношении национальных меньшинств и женщин. В то же время, такой критерий отбора является незаконным, если не доказано существование прямой связи между данной характеристикой и эффективностью выполнения конкретной работы.

Существуют, однако, многие виды деятельности, требующие от исполнителя определенных физических качеств – обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию [33, с. 79].

Еще одним критерием отбора является социальный статус работника. Так, некоторые работодатели предпочитают женатых работников, другие – холостых или разведенных, которые охотнее соглашаются на командировки и работу в выходные дни.

Зачастую характеристикой, влияющей на возможность трудоустройства, становится тип личности претендента на рабочее место. Для выполнения различных работ работодатели могут предпочитать определенные типы личности, например, общительных людей.

Фактически, процесс отбора начинается сотрудник, ответственный за набор персонала (рис. 1.3).

Он получает резюме, другие документы кандидатов и проводит первичное сравнение их с требованиями, изложенными в описании должности или должностной инструкции. После завершения срока подачи резюме этот же работник приглашает кандидатов на первое собеседование, предварительно представив документы кандидатов на согласование руководителю структурного подразделения, в котором имеется вакансия.

На первой встрече кандидат заполняет анкету по форме, установленной в компании, или личное дело. Первое знакомство с кандидатом осуществляет служба персонала. Оно может состоять из двух частей: техническое заполнение документов и первое собеседование с ответственным за набор персонала, затем собеседование с менеджером по персоналу компании (если замещаемая

должность весьма значима в компании). В целях сокращения времени эти два этапа часто совмещают, однако, следует помнить, что психологически кандидату будет значительно сложнее беседовать сразу с двумя профессионалами-кадровиками.



Рис. 1.3. Процесс отбора кандидатов в организацию

Важное место в процедуре отбора занимает проверка представленных кандидатом документов и информации, изложенной в резюме, анкете или личном деле. Не подлежит никакому сомнению, что личные качества кандидата здесь имеют исключительное значение [40, с. 123].

Лучше иметь не очень умного, но честного работника, чем умного, но нечестного.

Недопустимо судить о желающем поступить на работу только по его собственным словам и на основании так называемого «опыта» предыдущей деятельности. Он мог плохо справляться со своими обязанностями на протя-

жении долгих лет и фирма, на которой он работает, будет рада избавиться от него. Поэтому минимум, что надо сделать - это попытаться связаться со службой персонала последнего места работы кандидата и прояснить ситуацию.

Практически бесполезно пытаться проверить информацию у лиц, которых кандидат назовет в качестве своих рекомендателей, так как они, естественно, лишь подтвердят то, о чем сообщит Вам сам кандидат.

Учитывая современную российскую специфику, бывает полезно уточнить подлинность документов об образовании, сведения о регистрации кандидата и др. К проверке данных кандидата может быть подключена и служба безопасности компании, имеющая собственные каналы информации. Однако следует помнить, что проверять данные можно только на основании письменного согласия кандидата [40, с. 124].

После анализа информации, полученной из документов и первичной встречи с кандидатом, целесообразно провести с ним интервью.

Главная задача руководителя, проводящего интервью, получение и анализ информации.

Обе эти задачи решить гораздо труднее, чем может показаться на первый взгляд. Поэтому в каждом интервью необходимо стремиться к усовершенствованию: техники задавания вопросов для извлечения максимального объема требуемой информации, критериев оценки полученной информации и определения ее значения для принятия решения.

Таким образом, вопрос о сроках принятия решения имеет первостепенное значение тогда, когда необходимо быстро заполнить «горящую» вакансию. Обычно процедура отбора по представленной выше схеме занимает полтора-два месяца, поскольку организовать и согласовать время собеседования всех возможных кандидатов одновременно крайне сложно, за исключением случая, когда в базе данных потенциальных кандидатов имеются достойные кандидатуры, с которыми Вы встречались ранее.

1.3. Характеристика критериев и методов отбора кадров в организации

Любая оценка основана на определенных критериях. Ими являются оценочные стандарты, выступающие системой координат, относительно которой выносятся определенные суждения. Нельзя приступать к оценке успеха или какого-либо качества сотрудника, не имея достаточно четких представлений о том, что мы измеряем.

В связи с этим целесообразно рассмотреть понятие концептуального критерия. Это теоретический конструкт, абстрактная идея, которую нельзя измерить фактически; идеальная совокупность факторов, характеризующих, с точки зрения психолога, успешного человека.

Однако поскольку концептуальные критерии являются теоретическими абстракциями, необходимо найти способ преобразования их в измеряемые, реальные факторы. Это означает установление фактических критериев, являющихся показателями концептуальных, которые мы хотим (но не можем) измерить. Для этого требуется отобрать соответствующие переменные.

Взаимосвязь между концептуальными и фактическими критериями отражают три понятия – недостаточность, релевантность и контаминация. На рисунке 1.4 показано, насколько критерии могут совпасть.

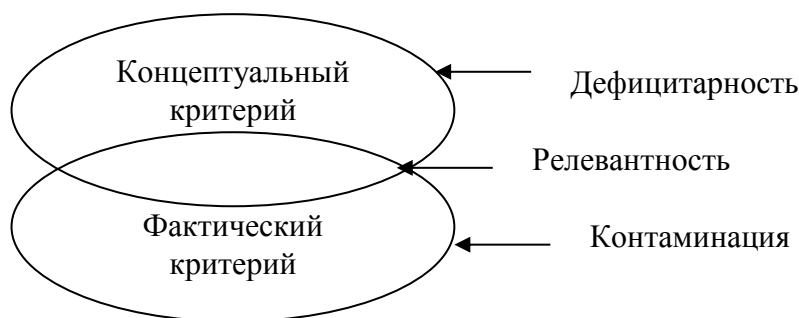


Рис. 1.4. Взаимосвязь концептуального и фактического критериев

Поскольку концептуальный критерий является теоретической абстракцией, установить меру точности его совпадения с фактическим не представляется возможным. При этом всегда существует определенная (хотя и неопределимая) степень недостаточности, релевантности и контаминации.

Недостаточность (дефицитарность) критерия. Это степень несовпадения фактического критерия с концептуальным, т.е. обозначающая, в какой мере первый недостаточен для представления второго. Недостаточность можно снизить (хотя полностью устранить не удастся), если эти критерии отбирать с особой тщательностью [51, с. 56].

Релевантность критерия это степень совпадения фактического и концептуального критериев. Чем больше такое соответствие, тем выше релевантность. Установить конкретную степень релевантности невозможно, поскольку концептуальные критерии – это теоретически абстракции.

Контаминация критерия. Она касается той стороны фактического критерия, которая не связана с концептуальным критерием и означает ту меру, в какой первый показатель измеряет нечто отличное от оцениваемого вторым. У контаминации есть две составляющие: искажение и ошибка. Искажение представляет собой степень, в которой фактический критерий систематически измеряет нечто другое, отличное от концептуального критерия. Ошибка – мера, в какой фактический критерий вообще ни с чем не связан. Контаминация и недостаточность являются нежелательными характеристиками, искажающими концептуальный критерий [37, с 45].

При разработке системы критериев оценки необходимо руководствоваться в первую очередь описанием должности, полученным в результате анализа профессиональной деятельности, поскольку в нем почти всегда есть пояснение того, какое поведение и какие действия требуются на этой должности. Это поведение и действия называются «критериями непосредственного уровня» и используются для анализа того, правильно ли выполняет работу специалист.

«Критерии среднего уровня» определяют требования к руководителю, основываясь на существующих для данной должности стандартах профессиональной деятельности.

Третий уровень критериев - «итоговые критерии» - тесно взаимосвязаны с характеристиками организации и используются для оценки степени се-

рвезности вклада работника в достижение целей организации.

Помимо деления на три вышеперечисленные уровня, критерии оценки профессиональной деятельности подразделяются на три типа в зависимости от вида данных, в числе которых производственные данные, данные, подлежащие экспертной оценке или наблюдению, а также данные персонала. Критерии отбора играют важную роль при подборе кадров, поскольку с их помощью организация может сделать предварительный отбор и отсеять тех работников, которые не отвечают установленным требованиям.

Далее рассмотрим методы отбора персонала их достоинства и недостатки.

Психологические тесты и личностные опросники можно классифицировать по специфике их предъявления и по содержанию. В приложении 4 рассмотрим методики, тесты и опросники применяемые при кадровом отборе в организации. Тест скорости включает множество простых вопросов, поэтому испытуемый практически всегда дает правильные ответы. Время выполнения теста ограничено, а в самом тесте содержится больше заданий, чем можно выполнить за отведенный промежуток времени.

Итоговый показатель – количество вопросов, на которые были даны ответы; он отражает скорость работы испытуемого. Тест результативности включает довольно трудные вопросы; испытуемый обычно не может дать на все задания правильные ответы. Как правило, ограничения во времени не вводятся. Итоговый показатель – количество правильных ответов [25, с 34].

Индивидуальные тесты адресованы одному человеку. В таком тестировании экспериментатор должен играть активную роль (например, задавать вопросы, показывать некий объект), а не просто отслеживать выполнение заданий. Групповые тесты предлагаются сразу нескольким людям; они используются чаще, чем индивидуальные. При их проведении активного участия экспериментатора не предполагается.

Письменные тесты – наиболее распространенный вид тестов. Они не

предполагают физических манипуляций с объектами. В практическом тесте человеку приходится манипулировать каким-либо объектом. Показатели измерения – мера способности человека осуществить такое манипулирование [25, с. 111].

В зависимости от содержания выделяют тесты интеллекта, технических способностей, сенсорных, моторных способностей, личностные опросники, тесты честности, тесты физических способностей. В отличие от тестов, которые имеют объективные ответы, личностные опросники не предполагают наличия правильных и неправильных ответов, а испытуемый должен указать, в какой мере он согласен с теми или иными утверждениями. В личностных опросниках сходные вопросы образуют шкалу, которая отражает различные качества личности. Результатом положительного или отрицательного ответа на вопрос является больший или меньший показатель по соответствующей шкале. Личностные опросники применяются для прогноза будущей профессиональной успешности, поскольку считается, что успешные работники обладают определенным складом личности.

Тесты можно классифицировать не только по их содержанию, но и на основании их структуры.

Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждая организация использует либо полный набор методов отбора, либо некоторые из них (табл. 1.1).

Интервью более субъективны, чем тесты, поэтому вероятность дискриминации в этом случае выше, особенно если интервьюер имеет недостаточно хорошую подготовку. Основой для вопросов интервью должна быть информация, полученная в ходе анализа работы.

Интервью можно классифицировать по степени структурированности, под которой понимается уровень процедурной изменчивости при переходе от одного претендента к другому. В неструктурированном интервью интервьюер обычно предлагает претенденту вопросы, касающиеся и опыта работы.

Таблица 1.1

Эффективность методов оценки и отбора персонала

| Наименование оцениваемых качеств | Анализ анкетных данных | Психологическое тестирование | Оценочные деловые игры | Квалификационное тестирование | Проверка отзывов | Собеседование |
|---|------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------|---------------|
| 1. Интеллект | | ++ | ++ | | | + |
| 2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + | | + | ++ | | + |
| 3. Профессиональные знания | + | | + | ++ | + | + |
| 4. Организаторские способности | + | | ++ | + | + | + |
| 5. Коммуникативные способности | | + | ++ | | | ++ |
| 6. Личностные способности (психологический портрет) | | ++ | + | | + | ++ |
| 7. Здоровье и работоспособность | + | | + | | + | ++ |
| 8. Внешний вид и манеры | | | + | | | ++ |
| 9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации) | | | | | | ++ |

Интервьюер пользуется большой свободой в выборе предметов обсуждения. Структурированные интервью имеют заданную форму расспроса, наблюдения и оценки ответов. Вопросы, которые будут заданы, определяются заранее, и для всех претендентов они одинаковы [41, с. 19].

Несмотря на все доводы в пользу структурированного интервью, имеются данные о том, что и неструктурированное собеседование также ценно для организации. Оно позволяет человеку, проводящего собеседование, рассказать об организации, ее ценностях и культуре. Считается, что вероятно, компромиссным вариантом для реализации задач такого собеседования выступает интервью, процедура которого лишь на 50% отличается структурированностью.

Центры оценки предлагают проведение оценки претендентов на рабо-

ту, обычно менеджерского уровня, с использованием нескольких методов и экспертов. Центры оценки персонала представляют ориентированные на группы, стандартизированные мероприятия, которые позволяют выносить определенные суждения или делать прогнозы о поведении, связанном с деятельностью сотрудника.

Таким образом, следует отметить, что ни один из методов отбора персонала, взятый в отдельности, не обеспечит создание целостной картины о кандидате на должность. Лишь используя совокупность методов, можно говорить о высоком качестве проведения процедуры отбора персонала.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ КАДРОВОГО ОТБОРА В ООО «АГРО-БЕЛОГОРЬЕ ВОРОНЕЖ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Основной целью деятельности общества с ограниченной ответственностью «Агро-Белогорье Воронеж», в соответствии с уставом, является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности (прил. 5).

Для достижения поставленной цели ООО «Агро-Белогорье Воронеж» осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы;
- оптовая торговля живыми животными;
- производство, закупка, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции;
- коммерческо-посредническая деятельность;
- услуги по хранению охлажденных и замороженных пищевых продуктов;
- организация деятельности и функционирование магазинов, торговых ларьков, киосков, палаток, организация выездной торговли;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Высшим органом ООО «Агро-Белогорье Воронеж» является общее собрание учредителей.

Один раз в год ООО «Агро-Белогорье Воронеж» проводит годовое об-

щее собрание. Руководство текущей деятельностью ООО «Агро-Белогорье Воронеж» осуществляет единоличный исполнительный орган – генеральный директор.

Генеральный директор руководит текущей деятельностью ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ООО «Агро-Белогорье Воронеж» осуществляется ревизионной комиссией или избранным общим собранием учредителей, не связанным имущественными интересами с ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Главный бухгалтер в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета для получения достоверной информации о финансово-хозяйственной деятельности.

Основной функцией отдела продаж в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» (менеджеры оптовых продаж, менеджеры розничных продаж) – является гарантированное развитие продаж. В своей работе отдел продаж определяет географию сбыта мясной продукции, ценовую политику и т.д.

ООО «Агро-Белогорье Воронеж» использует линейно-функциональную структуру управления (прил. 6).

Линейно-функциональная модель структуры аппарата управления наиболее распространена и, благодаря длительной хозяйственной практике, ее теоретические и методические основы детально проработаны. Как и любая модель имеет свои достоинства и недостатки.

К достоинствам можно отнести: единство распорядительства; получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений; эффективность в условиях использования аппаратом управления установленного алгоритма при решении типичных задач; наличие многочисленного персонала, имеющего опыт работы в условиях линейно-функциональной структуры.

Главным недостатком линейно-функциональной структуры является

то, что данная структура слабо реагирует и плохо адаптируется к изменениям условий внутренней и внешней среды.

Таким образом, линейно-функциональная структура стимулирует профессиональную специализацию. Снижает дублирование функций, потребление материальных ресурсов и улучшает координацию.

В целях оценки экономического потенциала исследуем динамику основных показателей деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж», используя информацию из бухгалтерской отчетности за 2013-2015 годы (прил. 7).

Далее проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы

| Показатель | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Отклонение, (+/-) | | Темп роста, % | |
|--|--------|----------|----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | | 2014г. от 2013г. | 2015г. от 2014г. | 2014г. от 2013г. | 2015г. от 2014г. |
| Выручка, в действующих ценах, тыс. руб. | 347260 | 810079 | 970991 | 462819 | 160912 | 233,3 | 119,9 |
| Выручка, в сопоставимых ценах, тыс. руб. | 347260 | 727180,4 | 860045,2 | 401421,4309 | 132864,7 | 223,2 | 118,3 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 320001 | 773148 | 992333 | 453147 | 219185 | 241,6 | 128,3 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 27259 | 36931 | 48658 | 9672 | 11727 | 135,5 | 131,8 |
| Коммерческие расходы, тыс. | 25501 | 33333 | 46313 | 7832 | 12980 | 130,7 | 138,9 |
| Численность сотрудников, чел. | 48 | 54 | 54 | 6,0 | 0,0 | 112,5 | 100,0 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 1758 | 3598 | 2345 | 1840,0 | -1253,0 | 204,7 | 65,2 |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|------|-------|-------|--------|---------|-------|------|
| Прибыль до налогообложения, тыс. | 1027 | 2344 | 634 | 1317,0 | -1710,0 | 228,2 | 27,0 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 729 | 1771 | 380 | 1042,0 | -1391,0 | 242,9 | 21,5 |
| Индекс цен | | 1,114 | 1,129 | - | - | - | - |

Однако как показывает анализ выручка в действующих ценах, в условиях инфляции не отражает изменения физической массы реализованных товаров. По данным Госкомстата средний индекс потребительских цен за 2014-2015 год 1,114 и 1,129. В ООО «Агро-Белогорье Воронеж» наблюдалось увеличение выручки от реализации в 2015 году и в 2014 году, как в действующих, так и в сопоставимых ценах (рис. 2.1).

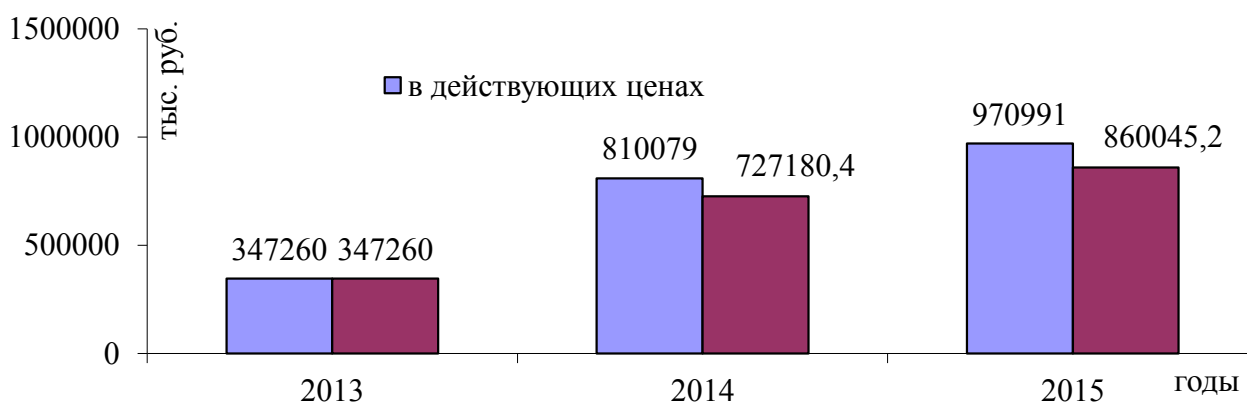


Рис. 2.1. Динамика выручки от ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 гг.

В 2015 году, по сравнению с 2014 годом, происходит увеличение себестоимости на 219185 тыс. руб. или на 128,3%. В 2014 году по сравнению с 2013 годом себестоимость увеличивается на 453 147 тыс. руб. или на 241,6%.

ООО «Агро-Белогорье Воронеж», в 2013 -2015 год, прибыльна, так как выручка от продаж мясной продукции превышает ее себестоимость, однако, если в 2015 году, по сравнению с 2014 годом имел место рост валовой прибыли на 131,8%, то в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение было на 135,5%.

Валовая прибыль в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в анализируемом периоде в анализируемом периоде растет, так в 2013 году данный показатель составил 27 259 тыс. руб., в 2014 году 36 931 тыс. руб. и в 2015 году 48 658

тыс. руб., что говорит об эффективной работе отдела продаж на анализируемом предприятии. В 2015 году темп роста валовой прибыли в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» составил 131,8% по сравнению с 2014 годом.

Коммерческие расходы от продаж мясной продукции на ООО «Агро-Белогорье Воронеж» тоже имеет тенденцию к повышению, так в 2015 году они увеличились на 12980 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом и в 2014 году увеличились на 7832 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом.

В 2013 - 2014 году рост прибыли от продаж мясной продукции составил 204,7%.

Но в 2015 году прибыль от продаж мясной продукции уменьшилась на 1253 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом.

Чистая прибыль ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в 2014 году увеличивается на 1042 руб., то есть на 242,9 %, по сравнению с 2013 годом. А в 2015 году уменьшилась на 1391 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Но организация прибыльна, хотя наметилась тенденция на уменьшение чистой прибыли.

Следует отметить, что наряду с увеличением показателей деятельности в 2015 году имело место увеличение среднесписочной численности персонала ООО «Агро-Белогорье Воронеж» на 6 человек.

Далее проведем анализ основные фонды в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», провед их анализ и эффективность использования.

Таким образом, с помощью рассмотренных выше показателей произведем анализ использования основных фондов ООО «Агро-Белогорье Воронеж» и ее влияние на финансовые результаты анализируемого предприятия. Для удобства анализа представим расчет основных показателей в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика показателей эффективности использования
основных фондов ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 гг.

| Наименование показателя | 2013г. | 2014г. | 2015г. | Изменения 2014г. к 2013г. | | Изменения 2015г. к 2014г. | |
|--|--------|--------|--------|---------------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| | | | | отклонение (+,-) | темпы роста, % | отклонение (+,-) | темпы роста, % |
| Среднегодовая стоимость основных фондов (\overline{OF}), тыс. руб. | 873 | 1305 | 2009 | 432 | 149,5 | 704 | 153,9 |
| Выручка (В), тыс. руб. | 347260 | 810079 | 970991 | 462819 | 233,3 | 160912 | 119,9 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 729 | 1771 | 380 | 1042 | 242,9 | -1391 | 21,5 |
| Численность работников, чел. | 48 | 54 | 54 | 6 | 112,5 | 0 | 100,0 |
| Фондоотдача (ФО), руб./руб. | 397,78 | 620,75 | 483,32 | 222,97 | - | -137,43 | - |
| Фондоемкость (ФЕ), руб./руб. | 0,003 | 0,002 | 0,002 | -0,001 | - | 0,0005 | - |
| Фондовооруженность (ФВ), тыс.руб./чел. | 18,19 | 24,17 | 37,20 | 5,98 | - | 13,04 | - |
| Фондорентабельность (ФР), % | 83,51 | 135,71 | 18,91 | 52,20 | - | -116,79 | - |

В 2014 году, по сравнению с 2013 годом, среднегодовая стоимость основных средств ООО «Агро-Белогорье Воронеж» увеличилась на 432 тыс. руб. или на 149,5 %. В 2015 годом по сравнению с 2014 годом этот показатель увеличился на 704 тыс. руб. или на 153,9%.

В течение анализируемого периода фондоотдача превышает фондоемкость, что свидетельствует об эффективности использования основных средств в ООО «Агро-Белогорье Воронеж». В 2014 году по сравнению с 2013 годом фондоотдача увеличилась на 222,97 тыс. руб./чел. В 2015 году, по сравнению с предыдущим годом, наблюдается уменьшение фондоотдачи на 137,43 тыс. руб./чел.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом, Фондовооруженность в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» увеличилась на 5,98 тыс. руб./ чел., а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 13,04 тыс. руб/чел. это происходит за счет увеличения среднегодовой стоимости основных средств в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Фондорентабельность в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в 2014 году увеличивается на 52,2% говорит о эффективности и результативности использования основных фондов организации. Снижение фондорентабельности в 2015 году на 116,79 имеет положительный характер так как ООО «Агро-Белогорье Воронеж» осуществляла дополнительные инвестиции в фирменную розничную сеть и расширение ассортимента продукции на этих магазинах.

Далее охарактеризуем основные показатели рентабельности деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Динамика основных показателей рентабельности
ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы

| Показатели | Годы | | | Отклонение (+,-) | |
|-----------------------------|--------|--------|-------|------------------|------------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2014г от 2013 г | 2015 г от 2014 г |
| Рентабельность продаж, % | 0,21 | 0,22 | 0,04 | 0,01 | -0,18 |
| Рентабельность персонала, % | 1518,8 | 3279,6 | 703,7 | 1760,8 | -2575,9 |
| Валовая рентабельность, % | 7,85 | 4,56 | 5,01 | -3,29 | 0,45 |

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. В 2014 году, по сравнению с 2013 годом, наблюдается увеличение рентабельности продаж на 0,01%. Вместе с тем в 2015 году этот показатель уменьшается на 0,18 % по сравнению с предыдущим годом.

Коэффициент рентабельности персонала показывает эффективность труда сотрудников в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» при создании прибыли. Так в 2015 году этот показатель уменьшился на 2575,9 по сравнению с 2014 годом. В 2014 году по сравнению в 2013 году данный показатель увеличился на 1760,8.

Валовая рентабельность продаж, за 2014 год период, имеет отрицательную тенденцию, так ее уменьшается, составило 3,29%, а в 2015 году увеличение составило 0,45%.

Проанализируем группу показателей, характеризующих эффективность финансовой деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж», которая включает в себя показатели ликвидности баланса организации, показатели платежеспособности и показатели финансовой устойчивости. Рассмотрим показатели ликвидности баланса ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за анализируемый период в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика финансовых показателей
ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 г.

| Показатели | Годы | | |
|------------------------------------|------|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,03 | 1,05 | 1,11 |
| Коэффициент срочной ликвидности | 0,53 | 0,38 | 0,38 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,26 | 0,31 | 0,2 |
| Чистый оборотный капитал | 0,98 | 1,03 | 1,04 |
| Доля оборотных средств в активах | 0,69 | 0,90 | 0,75 |

Нормальным значением для коэффициента текущей ликвидности считается значение от 1 до 2.

В анализируемом периоде в 2015 году (он равен 1,11) и это норма, что свидетельствует о рациональном вложении средств ООО «Агро-Белогорье Воронеж» и их эффективном использовании. В 2014 году данный показатель составил 1,05 и в 2013 году 1,03 что тоже является нормой.

Коэффициент срочной ликвидности характеризует ООО «Агро-Белогорье Воронеж» как способность погашать свои обязательства за счет оборотных активов, оптимальное значение для этого коэффициента является 0,6-1,0. Так данный показатель в 2015 году составил 0,38 что ниже нормы, в 2014 году 0,38 и в 2014 году 0,53, что характеризует, что только в 2013 году данный показатель максимально был приближен к норме.

Коэффициент абсолютной ликвидности в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в норме, норма считается более 0,2. В 2015 году данный показатель в 2014 году 0,31 и в 2013 году 0,26.

Чистый оборотный капитал в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» выше нормы так как норма является показатель больше нуля. В 2015 году этот показатель был наилучший и составил 1,04, что является тем, что организация является финансово устойчивым.

Таким образом, исследуя динамику основных финансовых показателей организации, можно сказать о том, что ООО «Агро-Белогорье Воронеж», в 2013 -2015 год, прибыльна, так как выручка от продаж мясной продукции превышает ее себестоимость, однако, если в 2015 году, по сравнению с 2014 годом имел место рост валовой прибыли на 131,8%, то в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение было на 135,5%.

Коммерческие расходы от продаж мясной продукции на ООО «Агро-Белогорье Воронеж» тоже имеет тенденцию к повышению, так в 2015 году они увеличились на 12980 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом и в 2014 году увеличились на 7832 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом.

Чистая прибыль ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в 2014 году увеличивается на 1042 руб., то есть на 242,9 %, по сравнению с 2013 годом. А в 2015 году уменьшилась на 1391 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Но организация прибыльна, хотя наметилась тенденция на уменьшение чистой прибыли.

Следует отметить, что наряду с увеличением показателей деятельности в 2015 году имело место увеличение среднесписочной численности персонала ООО «Агро-Белогорье Воронеж» на 6 человек.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

Основа успеха деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж» - его коллектив, люди, благодаря усилиям которых достигаются высокие показате-

тели в работе предприятия в целом.

Следовательно, рассмотрим динамику среднесписочной численности сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы (рис. 2.2).

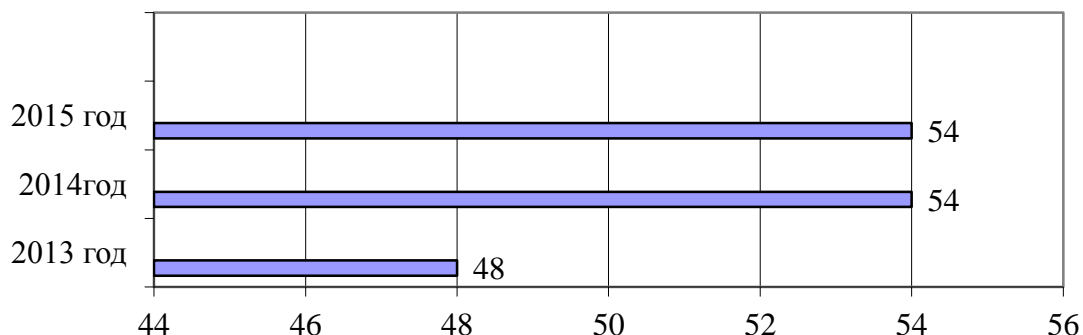


Рис. 2.2. Динамика среднесписочной численности работников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за исследуемый период (2013-2015 годы) имеет тенденции к постоянному росту.

Увеличение среднесписочной численности сотрудников в исследуемой организации в 2014 году составило 6 человек по сравнению с 2013 годом. В 2015 году аналогично численность осталась не изменой. Следует заметить, что рост среднесписочной численности сотрудников в исследуемой организации - это один из основных показателей роста хозяйственной деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Далее мы сделаем анализ численности сотрудников в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» по половому признаку за 2013-2015 годы, и представим данную информацию в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика кадрового состава сотрудников

ООО «Агро-Белогорье Воронеж» по половому признаку за 2013-2015 годы

| Показатели | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Абсолютное отклонение(+;-) |
|------------|----------|----------|----------|----------------------------|
| | | | | |

| | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | 2014г./ 2013 г. | 2015г./ 2014 г. |
|-----------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------------|
| Численность мужчин | 7 | 14,58 | 8 | 14,81 | 8 | 14,81 | 1 | - |
| Численность женщин | 41 | 85,42 | 46 | 85,19 | 46 | 85,19 | 5 | - |
| Всего работников | 48 | 100,00 | 54 | 100,00 | 54 | 100,00 | 6 | - |

Анализируя таблицу 2.5, мы видим, что большинство работающих в предприятии – женщины, они занимают в 2015 году более 85,19% общей численности всех работников. Женщины занимают большой процент служащих, а также продавцов, так как компания занимается и розничными продажами. Численность женщин в анализируемой компании увеличилась в 2014 году на 5 человек, в 2015 году – осталось не изменной и составила 46 человек. Численность мужчин ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в 2015 году осталась неизменной и составила 7 человек, а в 2014 году численность мужчин возросло на 1 сотрудника по сравнению с предыдущим годом. Динамику кадрового состава сотрудников по половому признаку наглядно отражает рисунок 2.3.

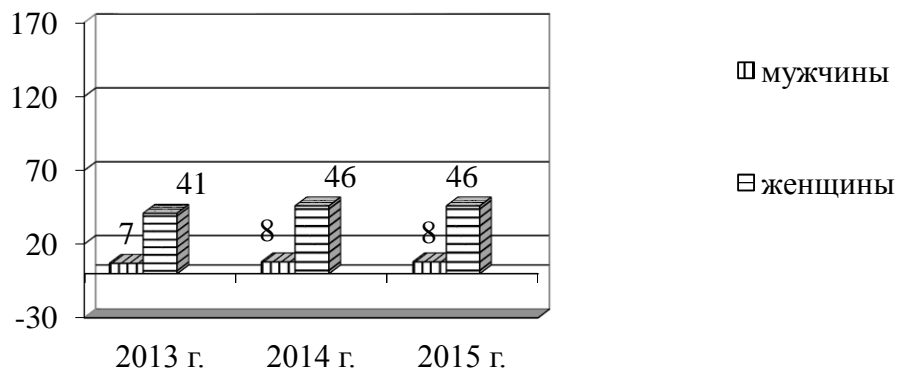


Рис. 2.3. Динамика кадрового состава ООО «Агро-Белогорье Воронеж» по половому признаку за 2013-2015 годы

Далее проведем анализ численности сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы по возрастному признаку. В более общем и наглядном виде данные о возрастном составе сотрудников приведе-

ны в таблице 2.6

Таблица 2.6

Динамика возрастной структуры сотрудников
ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы

| Возраст | 2013 год | | 2014 год | | 2015 год | | Темп роста, % | |
|------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|----------------|----------------|
| | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | 2014г./2013 г. | 2015г./2014 г. |
| 18-25 лет | 2 | 4,17 | 4 | 7,41 | 2 | 3,70 | 2 | -2 |
| 26-35 лет | 22 | 45,83 | 23 | 42,59 | 25 | 46,30 | 1 | 2 |
| 36-45 лет | 17 | 35,42 | 18 | 33,33 | 14 | 25,93 | 1 | -4 |
| 46-60 лет | 7 | 14,58 | 9 | 16,67 | 13 | 24,07 | 2 | 4 |
| Всего работников | 48 | 100,00 | 54 | 100,00 | 54 | 100,00 | 6 | 0 |

Исходя из данных таблицы 2.6 видно, что в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы средний возраст сотрудников составляет 26-35 лет. Их доля в общей численности работников в 2015 году составляет в среднем 42,6%.

Наименьшую долю в общей численности сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» занимают работники в возрасте 18-25 лет. Их численность в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 2 человека, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 2 человека.

Без специализируемого образования персонала, компания не сможет эффективно работать на рынке. Далее проведем анализ персонала ООО «Агро-Белогорье Воронеж» который имеет среднее общее образование, среднее профессиональное образование, незаконченное высшее образование и высшее

(табл. 2.7).

Таблица 2.7

Динамика состава сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» по образовательному уровню за 2013-2015 годы

| Образование | 2013 год | | 2014 год | | 2015 год | | Абсолютное отклонение (+;-) | |
|-------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|-----------------------------|----------------|
| | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | 2014г./2013 г. | 2015г./2014 г. |
| Среднее общее | 2 | 4,17 | 3 | 5,56 | 3 | 5,56 | 1 | - |
| Средне профессиональное | 24 | 50,00 | 27 | 50,00 | 27 | 50,00 | 3 | - |
| Незаконченное высшее | 1 | 2,08 | 1 | 1,85 | - | - | - | -1 |
| Высшее | 21 | 43,75 | 23 | 42,59 | 24 | 44,44 | 2 | 1 |
| Всего | 48 | 100,00 | 54 | 100,00 | 54 | 100,00 | 6 | - |

Из таблицы видно, что уровень образования сотрудников в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» вырос за счет увеличения доли сотрудников, имеющих среднее профессиональное образование. Их доля в общей численности работников составляет в среднем 50,0%. Наименьшую долю занимают работники, имеющие среднее общее образование. Но можно отметить, что доля работников, имеющие высшее образование, имеет тенденции к увеличению.

В целом квалификационный состав работников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» соответствует должностным требованиям и обязанностям персонала.

Далее рассмотрим структуру трудовых ресурсов ООО «Агро-Белогорье Воронеж», отраженную в таблице 2.8.

По расчетным данным, представленным в таблице 2.8, мы видим, что наибольший удельный вес составляют материально ответственные лица (продавцы). Их доля в 2014 году в общей численности работающих составила 57,41%.

Таблица 2.8

Динамика структуры сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» по категориям за 2013-2015 годы

| Категория персонала | 2013 год | | 2014 год | | 2015 год | |
|---------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % | Кол-во, чел. | Уд. вес, % |
| Рабочие | 4 | 8,33 | 5 | 9,26 | 5 | 9,26 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Материально ответственные лица | 28 | 58,33 | 31 | 57,41 | 31 | 57,41 |
| Специалисты | 14 | 29,17 | 16 | 29,63 | 16 | 29,63 |
| Управленческий персонал | 2 | 4,17 | 2 | 3,70 | 2 | 3,70 |
| Всего работников | 48 | 100,00 | 54 | 100,00 | 54 | 100,00 |

Доля специалистов в 2015 году составила 29,63%. Вместе с тем доля руководителей ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за исследуемый период осталось неизменной.

С целью выявления тенденции в изменении численности сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы проведена оценка движения рабочей силы (табл. 2.9).

Анализируя данную таблицу 2.9 можно сказать, что показатели постоянства кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» увеличивается в 2015 годы на 7,41 п.п.

Таблица 2.9

Динамика показателей движения рабочей силы
ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы

| Наименование показателя | Годы | | | Отклонение, (+/-) | | Темп роста, % | |
|--|-------|-------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2014 г./ 2013 г. | 2015 г./ 2014 г. | 2014 г./ 2013 г. | 2015 г./ 2014 г. |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 48 | 54 | 54 | 6 | 0 | 112,5 | 100 |
| Принято работников, чел. | 11 | 14 | 8 | 3 | -6 | 127,3 | 57,1 |
| Выбыло работников всего, чел. | 5 | 6 | 8 | 1 | 2 | 120,0 | 133,3 |
| Коэффициент оборота по приему персонала, % | 22,92 | 25,93 | 14,81 | 3,01 | -11,11 | 113,1 | 57,1 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 10,42 | 11,11 | 14,81 | 0,69 | 3,70 | 106,7 | 133,3 |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| Коэффициент постоянства кадров, % | 66,67 | 62,96 | 70,37 | -3,70 | 7,41 | 94,4 | 111,8 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|

Так в 2015 году данный показатель составил 70,37 % от среднесписочной численности сотрудников, в 2014 году 62,96 и в 2013 году 66,67. В 2015 году по сравнению с 2014 годом коэффициент оборота по приему увеличился на 3,01 п.п., в 2015 году данный коэффициент уменьшился на 11,11 п.п. Так коэффициент оборота по приему работников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в 2015 году составил 14,81 % от среднесписочной численности персонала, в 2014 году 25,93 и в 2014 году 22,92.

Значение коэффициента оборота по выбытию работников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в 2014 году увеличилось на 0,69 п.п., а в 2015 году наблюдается увеличение данного показателя на 3,70 п.п.

Текучесть кадров ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2015 году невысокая, что свидетельствует о здоровом социально-психологическом климате и благоприятных условиях труда, созданных руководством для персонала организации.

Объем выполненных работ, оказанных услуг зависят не столько от численности работников, сколько от эффективности их использования. Один и тот же результат в процессе производства может быть получен при различной степени эффективности труда. Мера эффективности труда в процессе производства получила название производительности труда.

Рассчитаем показатели эффективности использования труда и представим их в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Динамика показателей эффективности использования сотрудников
ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы

| Показатели | 2013 год | 2014 год | 2015 год | Абсолютное отклонение (+;-) | Темп роста, % |
|------------|----------|----------|----------|-----------------------------|---------------|
|------------|----------|----------|----------|-----------------------------|---------------|

| | | | | 2014 г./ 2013 г. | 2015 г./ 2014 г. | 2014 г./ 2013 г. | 2015 г./ 2014 г. |
|---|--------|---------|---------|---------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 347260 | 810079 | 970991 | 462819 | 160912 | 233,3 | 119,9 |
| Среднесписочная численность работников, чел | 48 | 54 | 54 | 6 | 0 | 112,5 | 100,0 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 729 | 1771 | 380 | 1042 | -1391 | 242,9 | 21,5 |
| Производительность труда, тыс.руб./чел. | 7234,6 | 15001,5 | 17981,3 | 7766,9 | 2979,9 | 207,4 | 119,9 |
| Рентабельность персонала, тыс.руб./чел. | 15,19 | 32,80 | 7,04 | 17,6 | -25,8 | 215,9 | 21,5 |

В ООО «Агро-Белогорье Воронеж» производительность труда работников за 2013-2015 годы растет. В 2014 году по сравнению с 2013 годом производительность труда увеличилась на 7766,9 тыс. руб. или на 207,4%, а в 2015 году ее рост составил 2979,9 тыс. руб., что составляет 119,9%. Этот рост во многом произошел за счет резкого увеличения выручки от реализации в 2015 году.

Прибыль в расчете на одного работника ООО «Агро-Белогорье Воронеж» (рентабельность труда) увеличивается в 2013 году на 17,6 тыс. руб., в 2015 году она уменьшилась на 25,8 тыс. руб. и стала равной 7,04 тыс. руб./чел.

Рассмотрим, как на производительность труда оказывает влияние изменение суммы выручки и численности работников на основе данных таблицы 2.11.

Таблица 2.11

Данные для факторного анализа производительности труда сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» за 2013-2015 годы.

| Показатели | 2013 год | 2014 год | Изменение | | | 2015 год | Изменение | | |
|--------------------|-------------|-------------|-----------|---------|---------|-------------|-----------|---------|--------|
| | | | Всего | в т. ч. | | | Всего | в т. ч. | |
| | | | | Δ Ч | Δ В | | | Δ Ч | Δ В |
| Численность, чел. | 48 | 54 | 6 | 43407,6 | - | 54 | - | 0 | - |
| Выручка, тыс. руб. | 347260 | 810079 | 462819 | - | 19412,6 | 970991 | 160912 | - | 160912 |

| | | | | | | | | | |
|---|--------|---------|--------|---|---|---------|--------|---|---|
| Производительность труда, тыс. руб./чел. | 7234,6 | 15001,5 | 7766,9 | - | - | 17981,3 | 2979,9 | - | - |
|---|--------|---------|--------|---|---|---------|--------|---|---|

Таким образом, в 2014 году производительность труда увеличилась на 4522,0 тыс. руб., в т. ч. В 2015 году производительность труда увеличилась на 7766,9 тыс. руб.

Изменение численности работников и увеличение их производительности труда оказывает непосредственное влияние на выручку от продажи товаров, работ, услуг.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: в 2014 году по сравнению с 2013 годом численность сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» увеличилась на 6 человека и составила 54 работника. В 2015 году штат составил 54 работника. В структуре персонала ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в 2014-2015 годы никаких значительных изменений не произошло. На исследуемом предприятии наблюдается средняя текучесть кадров. Увеличение этого коэффициента свидетельствует о менее эффективной работе с кадрами. За исследуемый период произошло повышение эффективности использования сотрудников в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», что отражают показатель производительности. При этом рентабельность сотрудников ООО «Агро-Белогорье Воронеж» также повышается, поэтому дальнейшему росту эффективности использования персонала будет способствовать материальная заинтересованность работников в результатах труда.

2.3. Исследование методов диагностирования личностных и профессиональных качеств претендентов на должность, используемых в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» при кадровом отборе

В современных условиях ООО «Агро-Белогорье Воронеж» использует информационные технологии в системе управления персоналом. Одной из важных и сложных для ООО «Агро-Белогорье Воронеж», в настоящий момент, является задача диагностики профессиональных и личностных качеств

претендентов, принимаемых на вакантные должности. Сложность и трудоемкость решения задачи диагностики особенно велика в тех случаях, когда к претенденту предъявляются высокие требования как в области конкретных знаний, умений, навыков и компетенций, так и его личностных качеств.

Далее мы рассмотрим методы диагностирования личностных и профессиональных качеств претендентов на должность специалиста, которые использует ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Важным моментом в проведении диагностирования претендентов на должность специалиста в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» является создание тестовой ситуации, в понятие которой включаются такие элементы тестовой процедуры, как взаимодействие между руководителем теста и испытуемым; внешние условия; установки и ожидания испытуемого; страх перед тестом.

Проводя тестовые задания с претендентами на должность специалиста в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», стояла задача выявления кандидатов.

С претендентами на должность специалиста в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» проводились тестовые задания для определения личностных и профессиональных качеств с использованием методического инструментария: тест «Профессиональные склонности людей», «Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири», тест «Подходит ли вам место работы», тест «Цель-Средство-Результат».

При проведении тестирования выявляются у каждого претендента собственная картина личностных и профессиональных качеств. Тестирование в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» проводилось в 2 этапа, с перерывом в 15 минут.

Таким образом, при проведении тестирования у 20-30% кандидатов, приглашенных на тестирование, результаты, не соответствуют требованиям к должности специалиста в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

В результате проведения тестирования, определяются те кандидаты, которые наиболее подходят под такие качества, как деловая коммуникабель-

ность, склонность к работе с людьми, инициатива, энергичность, решительность, обучаемость, предприимчивость, откровенность, трудолюбие, скромность, моральная устойчивость, добросовестность, умение работать в команде, стрессоустойчивость, уверенность, целеустремленность, новаторство, работоспособность, независимость, собранность и аккуратность, гибкость к изменениям, эмоционально-сдержанность, реалистичность в суждениях и поступках, ориентированность на себя, компромиссный тип личности в решении конфликтных ситуациях.

Далее рассмотрим, тестирование среди 16 претендентов на должность менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири в октанте «доминирование» респонденты на данную должность относились к уверенным в себе людям, настойчивыми, упорными, некоторые характеризовались доминантностью, энергичностью, успешностью в делах. В итоге один из кандидатов набрал 13 баллов характеризующийся диктаторским, властным и деспотическим характером, имеет диктаторский стиль высказываний, стремится к лидерству. Такой кандидат на должность менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» потребует особого внимания в отношениях с сотрудниками, может сложиться весьма некорректная ситуация.

В каждой октанте выделяется ряд характеристик, которые соответствуют по набранным баллам тому или иному претенденту на должность менеджер по розничным продажам.

В октанте «уверенность в себе» 9 претендентов на должность менеджер по розничным продажам охарактеризовались как независимые, уверенные, ориентированные на себя претенденты, набравшие от 5 до 8 баллов. В данной октанте были выявлены 5 претендентов на вакантную должность менеджер по розничным продажам с характеристиками самовлюбленности, самодовольства, заносчивыми.

Среди всех претендентов на должность менеджер по розничным продажам, 14 набрали количество баллов характеризующих их как дружелюбными, энергичными, откровенными, отзывчивыми личностями в октанте «агрессивность». Остальные претенденты на данную должность охарактеризовались как упорные, недружелюбные, вспыльчивые.

Октанта «недоверчивость» 15 претендентов на должность менеджер по розничным продажам проявили себя как личности, которые реалистичны в суждениях и поступках, открытые к окружающим.

В октанте «застенчивость» и «зависимость» 12 претендентов на должность менеджер по розничным продажам набирали баллы, характеризующие их как скромных, эмоционально сдержанных работников, которые будут послушно выполнять свои должностные обязанности.

В октантах «общительность» и «отзывчивость» 13 претендентов на вакантную должность менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» относились к склонным к сотрудничеству, ответственным по отношению к людям, с наличием таких качеств как мягкость, деликатность, умение подбодрить, аккуратных.

На основании проведенного анализа претендентов на вакантную должность менеджер по розничным продажам, можно увидеть какие качества преобладают, у данных специалистов.

Преобладают октанты: отзывчивость, уверенность в себе, доминантность, общительность. Характеризуя каждого отдельного претендента можно сделать вывод, что являются достаточно откровенными, хотят показать себя с лучшей стороны, достаточно дружелюбны, и любезны, открыты при взаимоотношении, все анализируемые на вакантную должность являются ответственными, некоторые даже являются личностями, приносящими в жертву свои собственные интересы. Количество претендентов на должность менеджер по розничным продажам имеющие выраженные качества личности представлены на рисунке 2.4

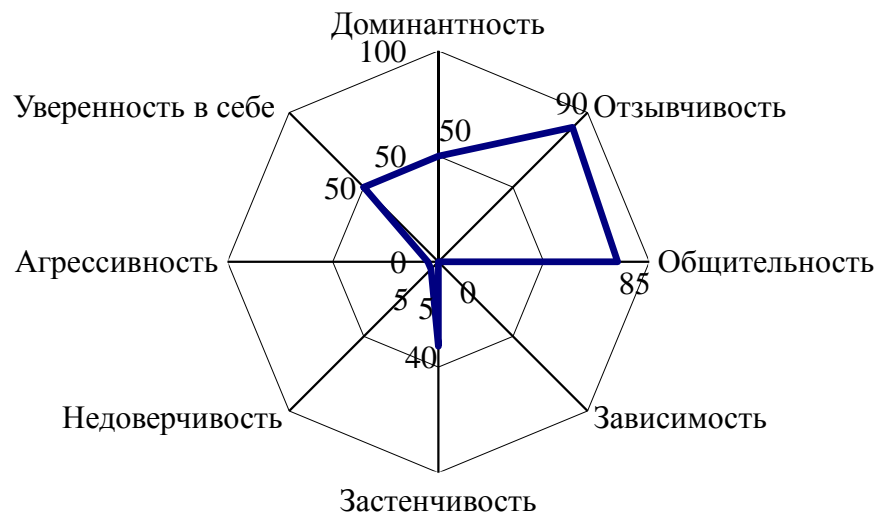


Рис. 2.4. Качества личности претендентов на вакантную должность менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

На основании построенной диаграммы, наблюдаются достаточно хорошие результаты, октанты которые характеризуют положительные деловые и личностные качества преобладают, над октантами которые отвечают за конфликтность, эмоциональную угнетенность данных специалистов.

Что касается претендентов, которые набрали больше всего баллов по шкале 9. (склонность к плано-экономическим видам деятельности) в тесте «Профессиональные склонности людей», то они подходят для ООО «Агро-Белогорье Воронеж», в роли экономических экспертов, так как у них направленность больше склоняется на профессии, связанные с расчетами и планированием. Для данной должности, а именно менеджер по розничным продажам, подходят претенденты, которые связаны с управлением, обучением, обслуживанием.

Претендентов склонных к работе с людьми, успешных в профессиях этой группы, отличает общительность, способность находить общий язык с разными людьми, понимать их настроение, намерения. Таких респондентов 7, которые набрали по шкале «Склонность к плано-экономическим видам деятельности» 6 или 7 баллов. Два выдающихся претендентов по данному тесту набрали по шкале 2 (склонность к исследовательской (интеллектуальной)

работе). Профессии, связанные с научной деятельностью.

Данных кандидатов можно рассматривать на замещение вакантной должности менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», так как кроме специальных знаний такие люди обычно отличаются рациональностью, независимостью суждений, аналитическим складом ума.

Остальные же 5 кандидатов на вакантную должность менеджер по розничным продажам выбрали ответы, которые близки к общению с людьми. И один претендент отнес свои предпочтения 3 фактору (склонность к практической деятельности). Круг этих профессий очень широк: производство и обработка металла; сборка, монтаж приборов и механизмов; ремонт, монтаж, наладка, обслуживание электронного и механического оборудования; конструкций; управление транспортом; изготовление изделий. Набрали 7 баллов из 7 возможных, такому кандидату необходимо посоветовать обратиться в центр переквалификации, так как в настоящих условиях, на рынке рабочей силы требуется сотрудник именно в этом направлении (рис. 2.5).

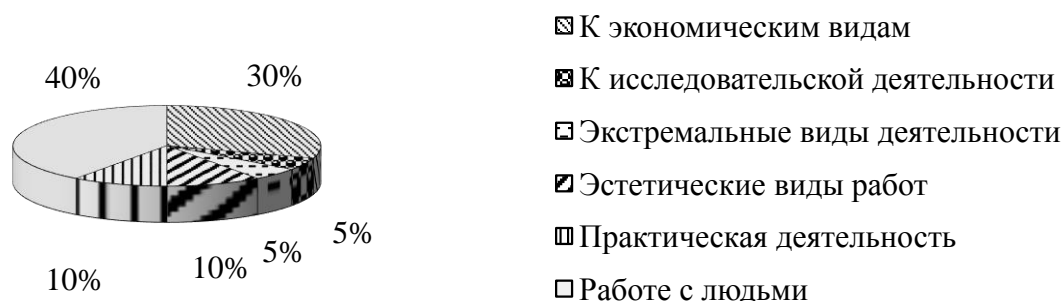


Рис. 2.5. Соотношение претендентов с проявленной склонностью к профессиональной деятельности

Проводя тест «Цель-Средство-Результат» (прил. 8) были выявлены характеристики претендентов, у которых результаты по интерпретации в тексте в категории «Цель» соответствовали характеристикам оптимального человека, который хорошо ставит перед собой цели, все, что делает можно считать целесообразным. Действительно, это наиболее лучший вариант, в котором претенденты на вакантную должность могут набрать необходимое значение баллов.

Претенденты в категории «Цель» соответствовали интерпретации людей ставящих перед собой не всегда обоснованных целей, легко пользуются подсказками, принимают цели других иногда как свои. К категории людей находящихся в состоянии фрустрации, находящихся в поиске «смысла жизни» по отвеченным вопросам не наблюдается.

В тесте «Цель-Средство-Результат» существуют еще 2 категории «Средство» и «Результат». Респонденты набирали различное количество баллов, которое варьировалось от 3 до минус 5.

Интерпретация показала, что в основном люди, участвовавшие в тестировании достаточно свободны в выборе средств, поведение настолько спонтанно, насколько этого требует ситуация. Достаточно хороший энергетический потенциал, не агрессивны. Выделился только один кандидат, набравший количество баллов, отрицательно характеризовавших его личность: проявления ограниченности в выборе средств, низкий энергетический потенциал, сильная зависимость от ситуации, от других людей (в первую очередь от их мнения), внушаемость, обилие психологических комплексов, которые в том числе мешают использовать на 100 % внутренний потенциал.

В категории «Цель» 7 претендентов на вакантную должность менеджер по розничным продажам набрали количество баллов характеризующих их как людей рационально ставящих перед собой цели, настроенных на достижение результатов, решительны. 9 претендентов необходимо охарактеризовать как не всегда ставящих перед собой обоснованные цели, неустойчив (рис. 2.6).

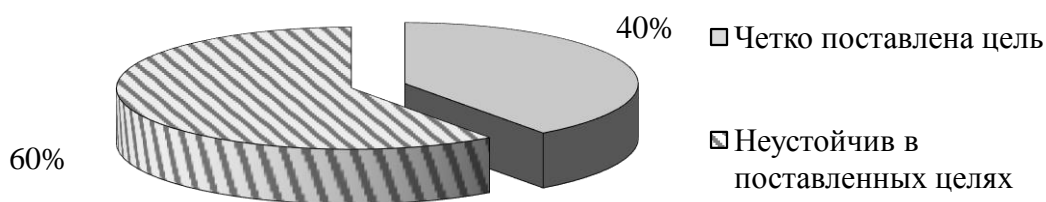


Рис. 2.6. Процентное соотношение претендентов на должность менеджер по розничным продажам в постановке целевых задач

Категория «Средство», испытуемые периодически встречаются с трудностями (психологические барьеры), достаточно выражен страх самовыражения 4 человека. 12 человек достаточно хороший энергетический потенциал, не агрессивны (рис. 2.7).

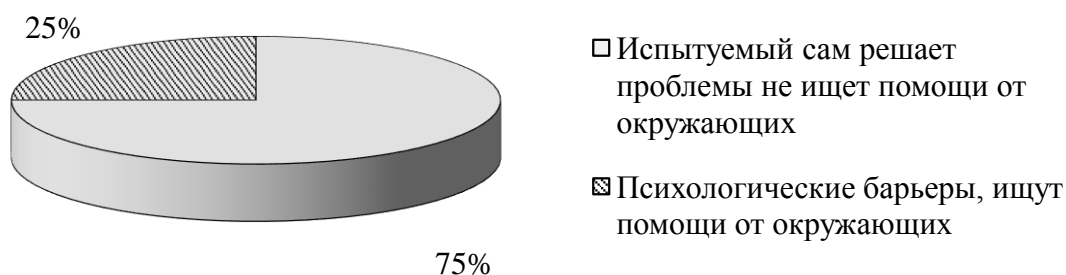


Рис. 2.7. Соотношение претендентов на должность менеджер по розничным продажам в наличии ресурсов на достижение цели

В категории «Результат» у всех претендентов на должность менеджер по розничным продажам ответ, который находится в промежутке от минус 4 до плюс 4 баллов и характеризующийся как самый оптимальный вариант. Испытуемые довольно трезво оценивают результаты своей деятельности, не переоценивают, но и не недооценивают итоги. В оценках других людей, событий довольно беспристрастны, личностный рост нормально динамичен.

Проведение теста «Подходит ли вам место работы» были выявлены 9 претендентов на должность менеджер по розничным продажам набравших количество баллов соответствующие характеристикам, как люди, не останавливающиеся перед возможностью совершенствования. Чувствуют себя данные, исследуемые достаточно хорошо на любой работе. Обладают редкими качествами не замечать собственные достоинства. 1 претендент был отмечен как работник без интереса и возможности реализовать себя. 6 испытуемых хорошо справляются с делом, неудовлетворенность, следствие неумения контактировать с коллегами данные изображены на рисунке 2.8.

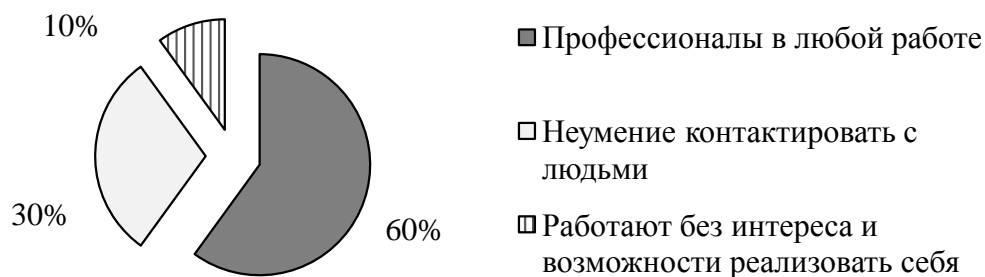


Рис. 2.8. Соотношение претендентов на должность менеджер по розничным продажам по заинтересованности к работе

На должность менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», по более количеству критериев подходили претенденты Сергеев А.Н., Черный Т.И., Калугин С.В., Федоров М.И. Данные 4 кандидата на должность менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», в предложенных им тестах выбрали склонность к работе с людьми, отнеслись к общительным, ответственным, решительным, коммуникабельным, умеющим находить компромис. Но по остальным тестам некоторые набирали баллы, и интерпретировалось это с особым смыслом, у Чурсина И.А. высокое проявление соперничества, борьбы, конфликтности такой претендент не подходит на должность менеджер по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Федоров М.И. проявил себя как достаточно ответственный, добросовестный, решительный, коммуникабельный, уверенный в себе будущий сотрудник ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Оценив каждую из переменных у 16 представителей испытуемых и подсчитав коэффициенты парных корреляций между всевозможными парами данных переменных, получили матрицу интеркорреляций. В матрице справа и сверху обозначены в перечисленном порядке изученные в эксперименте переменные, а внутри таблицы показаны их корреляции друг с другом; поскольку всевозможных пар в данном случае меньше, чем клеток в матрице, то заполнена только верхняя часть матрицы, расположенная выше ее главной диагонали.

Количество данных в коррелируемых рядах (n) равен 14. Число испытуемых 16.

Вероятность допустимой ошибки, равную 0,05, мы обеспечиваем точность расчетов 95% и допускаем ошибку, не превышающую 5%, а выбор вероятности допустимой ошибки 0,001 гарантирует точность расчетов, превышающую 99,99%, или ошибку, меньшую, чем 0,01%.

Определяем критическое значение корреляции при $n = 14$, вероятностью 0,05 составляет 0,4973 и вероятностью 0,01 – 0,6226.

Анализ корреляционной матрицы показывает, что переменная 1 (доминирование) значимо коррелирует с переменной 2 (независимость – соперничество) и 3 (агрессивность). Переменная 2 (соперничество) достоверно коррелирует с переменной 3 (агрессивность), а переменная 3 (агрессивность) – с переменной 14 (склонность работе с людьми).

Переменная 4 (неудовлетворительность) коррелирует с 18 (подходит ли место работы), 5 переменная (покорность, застенчивость) имеет зависимость с фактором 13 (склонность к практической деятельности) и с переменной 14 (склонность работы с людьми). Фактор 8 (альтруизм) коррелирует с переменной 12 (склонность к эстетическим видам деятельности).

Фактически из девяти имеющихся в матрице коэффициентов корреляции шесть являются достаточно высокими и, если предположить, что они определялись на совокупности испытуемых, 16 человек, – значимыми.

Положительная взаимосвязь между факторами 1 (доминирование) и 2 (уверенность в себе) имеет значение при достоверности 0,01 (0,6566). В данном же тесте зависимость факторов 1 (доминирование) и 3 (агрессивность) имеет показатель (0,6096). Две переменные как 2 (независимость – соперничество) и (агрессивность) взаимосвязаны корреляционной зависимостью (0,6301).

Зависимость между фактором (доминирование) и (независимость) можно объяснить тем, что два фактора определяют однородную характери-

стику личности как влияние на других людей, упорство, наставничество, ориентированность лишь на себя. Оба фактора должны рассматриваться в совокупности.

В тесте 2 «Профессиональные склонности людей» выявлена корреляционная зависимость между факторами (доминирование) и (склонность к работе с людьми) значение при достоверности 0,01 составляет (0,6102). Люди, которые склонны к общительности, выявлены способности находить общий язык с разными людьми, понимать их настроение, намерения, должны преобладать этим качеством как доминирование.

Фактор 3 (агрессивности) и фактор 14 (склонность к работе с людьми) имеют положительную корреляционную зависимость при достоверности 0,01 (0,6669), это обусловлено в первую очередь тем, что специалисты ООО «Агро-Белогорье Воронеж» должны проявлять минимальную агрессивность. Проявление агрессивности, сотрудниками ООО «Агро-Белогорье Воронеж» неблагоприятно скажется на имидже организации и может неблагоприятно повлиять на социально психологический аспект внутри организации. Такие люди должны быть ответственными, коммуникабельными, особенно приветствуется качество открытость и теплота по отношению к окружающим, стремление к комфортному морально-психологическому климату в организации.

Таким образом, на основе проведенного анализа были выявлены качества, выдвинутые к данной должности, проведение данных методик позволяет подтверждать требуемые качества для выполнения той или иной работы.

Согласно рассмотренному методу диагностирования личностных и профессиональных качеств претендентов на должность менеджера по розничным продажам в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», были определены деловые и личностные качества каждого претендента.

При этом необходимо отметить, что каждый претендент в совокупности своих деловых и личностных качеств не может полностью соответствовать предъявляемым требованиям, в этой связи руководство должно уделять должное внимание процессу отбора кадров и постоянно совершенствовать его.

Таким образом, можно отметить, что в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» процедуру отбора кадров до конца не разработана и нуждается в совершенствовании и дополнении, так:

- в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» отсутствует формализованная процедура отбора кадров, что приводит менеджера по персоналу к регулярным перегрузкам;
- ООО «Агро-Белогорье Воронеж» несет большие затраты на кадровый отбор;
- не видется поиск кандидатов в Интернете через рекрутинговые сайты;
- не видется работа с базой данных соискателей;
- не видется работа с резюме в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» при кадровом отборе;
- затруднен этап собеседования без присутствия профессионального психолога, для детальной характеристики личности кандидатов на открытую вакансию;
- система проведения собеседования, усложняется без расширенной анкеты. Наблюдается низкое качество анкеты. Задаваемые вопросы являются слабыми по своей структуре
- не видется работа по проверке рекомендаций с предыдущего места работы кандидатов на открытую вакансию;
- не производится проверка подлинности документов кандидатов на открытую вакансию;

– рабочее место, где работаем менеджер по персоналу, совмещен с рабочим местом офис - менеджера, что приводит к отвлечению как менеджера по персоналу, так и кандидата на вакантную должность;

– менеджер по персоналу не мотивирован в эффективном кадровом отборе.

Таким образом, следует отметить, что процедуру отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» необходимо усовершенствовать, ввести новые элементы отбора кандидатов на вакантную должность, мотивировать менеджера по персоналу который производит отбор кадров.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО ОТБОРА В ООО «АГРО-БЕЛОГОРЬЕ ВОРОНЕЖ»

3.1. Развитие методов кадрового отбора в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

В условиях стремительного развития рынка, роста реальной конкуренции, персонал организации становится драйвером роста всей компании в целом. От профессионализма сотрудников организации в конкурентной среде зависит стабильное развитие ООО «Агро-Белогорье Воронеж». Без персонала невозможно достичь целей организации, а без эффективного отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» невозможно создать эффективную команду в организации.

К сожалению, в современных условиях в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» не уделяется должного внимание процедуре отбора кадров. Незрелость процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» приводит к текучести персонала в организации, росту издержек, снижению производительности труда, формированию негативного имиджа компании и т.д. Проблемой является и отсутствие диагностики мотивации будущих работников ООО «Агро-Белогорье Воронеж», что в дальнейшем ведет к большому количеству ошибок.

Проведенный анализ позволил выявить направления совершенствования процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», который в настоящий момент представляет собой простую беседу с будущим работником в лице менеджера по персоналу и иногда с исполнительным директором, и проведение тестирования.

В современных условиях использование данного подхода не целесообразно, так как он не позволяет в полной мере выявить как положительные, так и отрицательные качества кандидатов на вакантные должности.

В этой связи нами предлагается использовать в ООО «Агро-Белогорье

Воронеж» интеллектуальное интервью – новый стандарт собеседования при отборе кадров, предусматривающий головоломки, загадки и вопросы с подвохом и использование в отборе кадров профессионального психолога, который бы выявлял психологическое состояние личности кандидата.

В ООО «Агро-Белогорье Воронеж» следует изучать профессиональные качества претендента на вакантную должность при отборе. Мы предлагаем использовать анкетный метод или работа резюме, при котором получают информацию именно о профессиональной деятельности кандидата на вакантную должность.

Также мы предлагаем использовать в кадровой работе по отбору кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» профессиограммы, которые будут разрабатываться к каждой вакантной должности с учетом специфики данной организации, что позволит максимально полно определить требований к кандидатам на замещение.

Профессиограммы с целью отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» является ориентацией на изучение кандидата на вакантную должность, его профессиональных качеств и количественных показателей уровня его развития, что дает возможность дифференцировать кандидата на вакантную должность на профессионально пригодных и непригодных для работы в данной компании.

Профессиограмма, в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» для кадрового отбора, должна включать требования о наличии необходимых способностей, и наличия желательных качеств кандидата на вакантную должность. Требуется отметить, что нельзя занижать требования профессиограммы, так же как нельзя их завышать на основе высшей квалификации и в обязательном порядке нужно предъявлять и психологические требования к кандидатам на вакантную должность, т. е. тех свойств личности, которые определяют неспособность к данной профессии.

Соответствие профиля кандидата на вакантную должность обеспечива-

ется применением процедуры клиринга – соотношения полученного результата анализа кандидата с профессиограммой.

Таким образом, профессиограмма при отборе кадров нужна, так как предполагает оценку качеств кандидата на вакантную должность. Следовательно, отбор кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» начинается с изучения самой работы, ее анализа и описания. Следует выделить показатели успешности данной должности, разработка должностной инструкции, определение требования к должности, установки критериев на соответствующую должность, обоснование выбора тестов для оценки кандидата на вакантную должность.

Далее мы предлагаем использовать в кадровой работе в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», систему мотивации менеджера по персоналу при отборе кадров.

Например, мы предлагаем премировать менеджера по персоналу за своевременность закрытия вакантной должности, но только если кандидат взят на работу и прошел испытательный срок в организации, после этого ему выплачивается премия. Данное стимулирование позволит повысить качество отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» и соблюдение сроков закрытия вакансии.

Мы предлагаем ввести двух недельный срок закрытия вакансии.

Таким образом, ежемесячная и годовая оценка достижений менеджера по персоналу в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» позволит создать прочную базу для понимания менеджером по персоналу своей роли в достижении общих целей деятельности организации в целом.

Наличие прозрачной системы отчетности в работе менеджера по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж» позволит повысить эффективность его взаимодействия со структурными подразделениями компании. Благодаря такой системе руководство ООО «Агро-Белогорье Воронеж» получают ин-

формацию о отборе кадров и имеют возможность измерить результаты деятельности менеджера по персоналу в финансовых и экономических показателях.

Далее мы предлагаем, проверять рекомендаций с предыдущего места работы кандидатов, так принимать рекомендации только письменно, в обязательном порядке проверять должность на предыдущем месте работы, причины увольнения, размер заработной платы. Также требуется разработать положение о проверке кандидатов на замещение вакантной должности в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Для проверки подлинности указанных данных кандидатов на замещение вакантной должности в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» мы предлагаем использовать следующие способы:

- сбор информации о претенденте на замещение вакантной должности из баз данных (например, Cronos, Integrum);
- обращение к базам данных МВД России (судимости, прохождение в качестве фигуранта по уголовным делам и т. п.), ГИБДД (административные правонарушения, зарегистрированные автотранспортные средства), ФМС России (действительность паспортов), ФНС России (задолженность по налогам и сборам), наркологического и психоневрологического диспансеров (хронические заболевания, зависимости) и т. д.;
- обращения в бюро кредитных историй (кредитная история, надежность заемщика).

Таким образом, сбор и анализ рекомендаций имеет основной целью получить «живой» отклик от лиц, имевших опыт работы или общения с кандидатом. Очень важно при проверке рекомендаций оценить объективность источника информации и сравнить полученную от рекомендодателей информацию с предоставленной кандидатом и полученной от него же во время проведения собеседования (интервью).

Также для руководства и менеджеров по продаже мы предлагаем использовать инструментальный метод исследования личности претендента на вакантную должность и данных о нем (полиграф, детектор лжи), однако в правовом поле этого способа все так же практически не существует.

Предлагаемые способы проверки претендента на вакантную должность в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Предлагаемые способы проверки претендента на вакантную
должность в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

| Способ проверки | Суть способы |
|-------------------|---|
| Документальный | Сверка данных, имеющихся в распоряжении службы безопасности, с информацией сообщенной претендентом на вакантную должность |
| Исследовательский | Сбор и анализ рекомендаций |
| Инструментальный | полиграф |
| Сравнительный | Получение дополнительной информации в ходе собеседования и уяснение ее непротиворечивости. |

Также мы предлагаем использовать нетрадиционные методы отбора кадров на замещение вакантной должности в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», а именно мы предлагаем использовать brainteaser-интервью.

Суть данного метода заключается в том, что кандидатам на открытую вакансию необходимо задавать замысловатые вопросы или решать логические задачи. Данный метод позволит проверить у кандидата на открытую вакансию творческие способности и мышление. Данный метод мы предлагаем использовать для управленцев и менеджеров по продажам.

Далее мы предлагаем использовать такой метод отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» как физиогномика. Данный метод позволит определить у кандидата на открытую вакансию тип личности и его душевные качества исходя из анализа характерных особенностей лица, то есть его черт, формы и выражения. Но данный метод не должен быть единственным мето-

дом при отборе кандидата на открытую вакансию и подходит скорее как вспомогательный метод, позволяющий подкрепить выводы традиционной технологии интервьюирования.

Предложенные новые методы отбора кандидата на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» необходимо включить в комплексную систему отбора кадров (рис. 3.1).

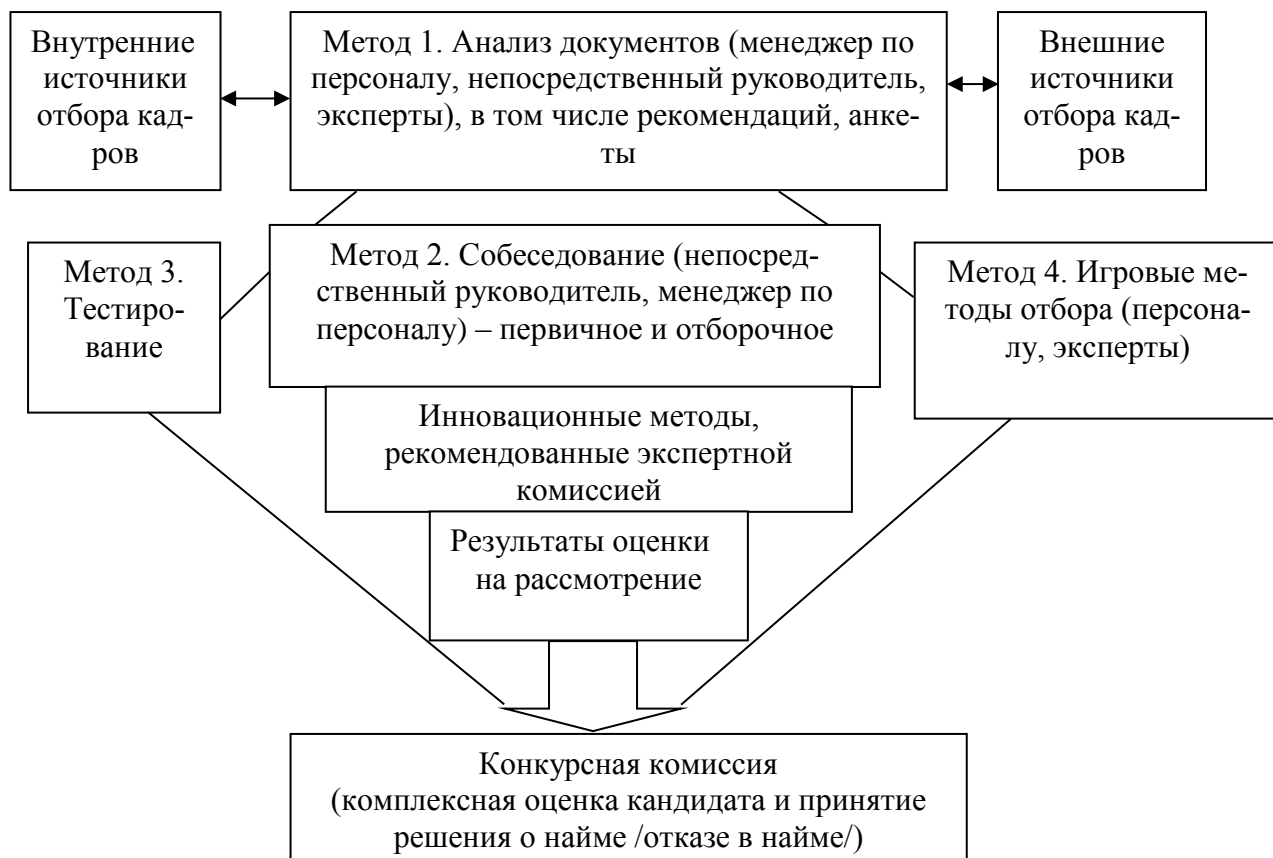


Рис. 3.1. Предлагаемый комплексный подход к отбору кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

Чтобы предлагаемый комплексный подход к отбору кандидата на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» была действенной, мы предлагаем руководству компании в лице менеджера по персоналу, четко сформулировать качества нужного работника, необходимые для организации.

Данные качества должны быть сформулированы так, чтобы они все-сторонне характеризовали требуемого работника: образование, опыт, меди-

цинские и личные характеристики.

«Эталонные качества» могут быть взяты из уже работающих в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» работников, хорошо справляющимися со своими обязанностями.

Таки образом мы предлагаем использовать следующие группы и методы оценки, которые применимы к отбору кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Предлагаемый перечень оцениваемых качеств претендента и методы их оценки в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

| Оцениваемые качества | Методы оценки |
|---|--|
| Профессиональные знания – общие профессиональные знания; – знания, умения, навыки безопасного выполнения работ; – умение выявлять, предупреждать и ликвидировать опасные ситуации. | Экзамен по тест-вопросам или тест-заданием, кейс-метод, ролевые игры. |
| Деловые качества – ответственность, дисциплинированность; – честность, добросовестность; – компетентность; – инициативность; – целеустремленность, настойчивость; – самостоятельность, решительность. | Экспертные оценки (только у работающих); тестирование; кейс-метод; ролевые игры. |
| Индивидуально-психологические и личностные качества – мотивационная направленность; – уровень интеллектуального развития; – эмоциональная и нервно-психическая устойчивость; – внимание (объем, устойчивость, распределение, переключение); – память (долговременная, оперативная); – мышление; – стиль межличностного поведения; – склонность к злоупотреблению алкоголем. | Опросник отношений. Краткий ориентировочный тест. Сложные аналогии. Выявление общих понятий. Тест Р.Кеттела. Опросник Г.Айзенка. Тест Люшера. Корректирующая проба. Методика Мюнстенберга. Черно-красная таблица (ЧКТ). Память на числа. Зрительная память. Слуховая память. Опросник К. Томаса. |
| Психофизиологические качества: выносливость, работоспособность; простая и сложная сенсомоторная реакция (скорость и точность); глазомер (точность динамического глазомера); острота зрения; цветовосприятие; острота слуха; дифференциация звука; дифференциация запаха. | Опросник Г. Айзенка. Опросник Я. Стреляу. Особенности структуры темперамента. Инструментальные методы измерения. Тесты на ПСМР и ССМР. Реакция на движущийся объект. |

Таким образом, мы предлагаем руководству ООО «Агро-Белогорье Воронеж» разработать и внедрить четкие и научно обоснованные принципы отбора кадров в организации, пользоваться всем ассортиментом традиционных и нетрадиционных методов отбора кадров, с учетом интересубъектности сочетать отбор и консультирование по профессиональному развитию личности, соблюдать законодательные нормы и этические принципы отбора кадров в организации, обеспечить тесную связь отбора кадров с другими функциями кадроведческого цикла, прежде всего с функциями формирования персонала, активно использовать возможности кадровой инфраструктуры.

В этих условиях новые направления в кадровом отборе становятся основной, центральной проблемой управления персоналом, и приобретает ключевое значение для конкурентоспособности ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

3.2. Проектирование процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

Современный рынок и формы его функционирования кардинальным образом изменили отношение к человеческим ресурсам и к их роли в конкурентоспособности любой организации. На нынешнем этапе процедура отбора кадров в компании является приоритетной задачей, стоящей перед руководством.

На сегодняшний момент, в кадровой работе существует много эффективных процедура отбора кадров в компании. Однако, как показывает практика, еще далеко не все организации пересмотрели свое отношение к процедуре отбора претендентов из числа всех соискателей.

Во многих организациях несоответствие способностей человека и занимаемой им должности упускается из виду. И в результате персонал обучают делать ту работу, которая ему не нравится или не подходит. Умение правильно подобрать работников является основой для развития их способно-

стей, что в будущем принесет пользу, как самому сотруднику, так и всей компании в целом.

Одним из этапов проектирования процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» является отбор кандидатов на вакантную должность.

Мы предлагаем использовать в деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж» следующие методы отбора претендентов на открытую вакансию (рис. 3.2).

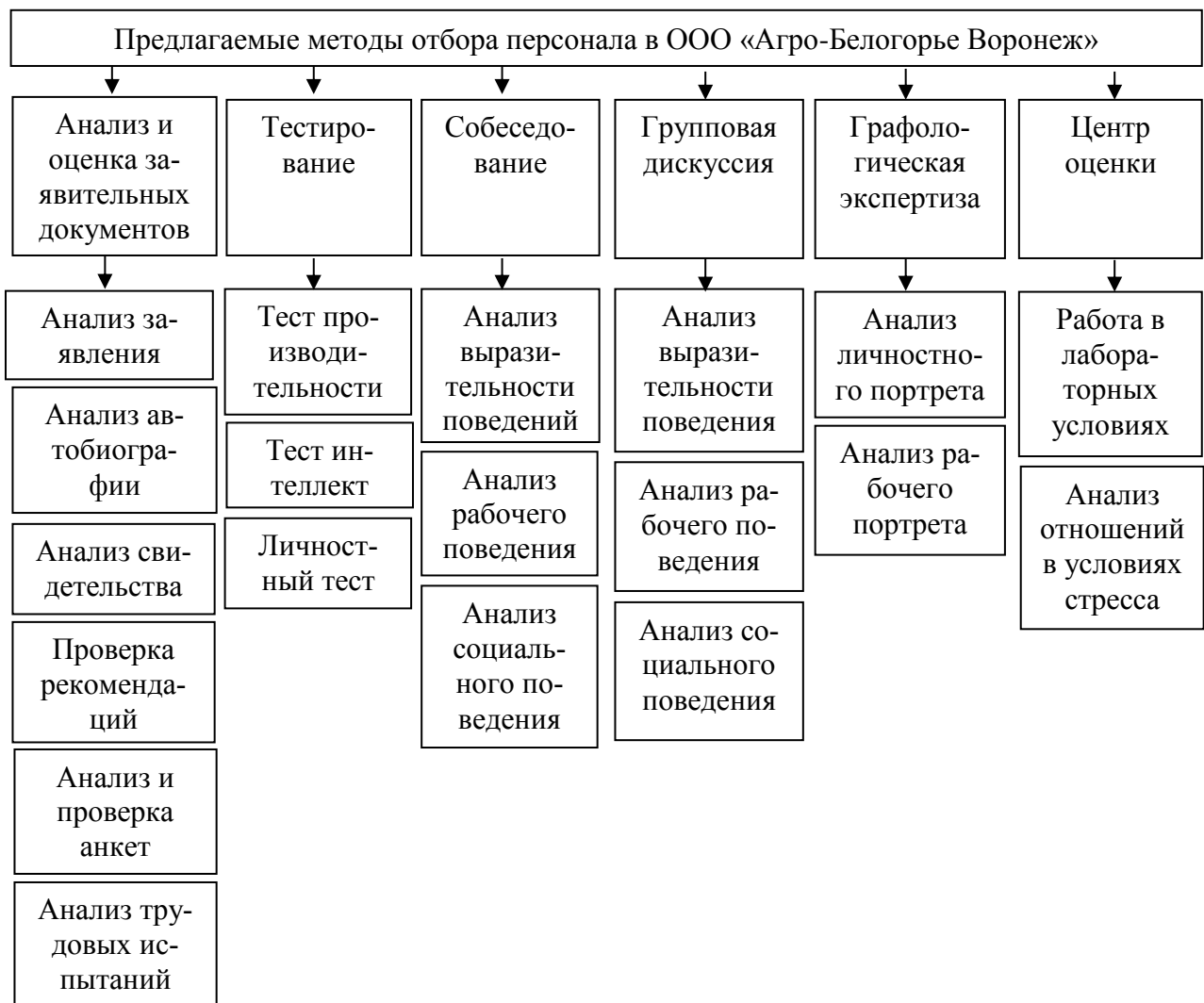


Рис. 3.2. Предлагаемые методы отбора персонала на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

Предлагаемые методы отбора кадров на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», предполагает увеличение издержек и количе-

ства времени кадрового работника, и поэтому, она оправдывает себя в случае большого количества претендентов на открытые вакансии.

При отборе претендентов на открытые вакансии в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» должны располагать всеми приемами для привлечения претендентов и использовать их в зависимости от задачи.

В дипломной работе мы предлагаем оценивать следующие качества кандидатов на открытые вакансии в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», такие как, профессиональные знания, деловые качества, индивидуально-психологические, психофизиологические и личностные качества.

Мы предлагаем использовать следующие тесты для кандидатов на открытые вакансии в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» которые представим в виде схемы (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Предлагаемые тесты для оценки кандидатов на открытые вакансии в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

Таким образом, можно отметить, что для отбора требуемого персонала с определенными характеристиками нужно использовать формальные, неформальные и специфические собеседования.

Для более четкого представления о претендентах на вакантные должности в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», мы предлагаем использовать следующие этапы проведения собеседования: на первом этапе требуется установить цель и сферу каждого собеседования, на втором этапе требуется установить и поддерживать взаимодействие с претендентом на открытую вакансию, на третьем этапе быть активным слушателем, на четвертом этапе обращать внимание на «язык тела», также требуется задавать вопросы направленно, предоставлять полную информацию о компании, разграничить факты и слухи об организации или его руководстве, выявить пристрастия и стереотипы претендента на вакантную должность, а также не поддаваться обаянию претендента и избегать ложных представлений. Также требуется всегда поддерживать основное направление собеседования, стандартизировать задаваемые вопросы и обязательно делать заметки о претенденте. Закончить собеседование нужно только после того когда сформировалось мнение о претенденте на вакантную должность.

Таким образом, собеседования кандидатов на открытые вакансии в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», должны начинаться с информации о кандидате, и постепенно сужаться на профессиональную деятельность. В заключение собеседования кандидата на вакантную должность оговаривается трудовой договор.

Такое построение собеседования кандидатов на открытые вакансии в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», изображает процесс в виде воронки (конуса), а его ход называется соответственно конусообразным или воронкообразным (рис. 3.4).

Для каждого из претендентов на вакантные должности в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» должен быть заготовлен макет собеседования, то во

время, которых по ходу каждой из фраз можно на полях делать пометки, которые облегчат принятие решения о пригодности опрашиваемых к той или иной должности.

| | |
|---------|---|
| Фаза 1. | Приветствие и взаимное представление. Благодарность за заявительные документы и участие в собеседовании. |
| Фаза 2. | Вхождение в личную ситуацию кандидата: происхождение, семья, место жительства. |
| Фаза 3. | Образовательный путь кандидата: учебные заведения, намерения стажировки внутри или за пределами ООО «Агро-Белогорье Воронеж». |
| Фаза 4. | Пояснение профессионального развития кандидата: профессии родителей, занимаемые до этого должности, профессиональные планы. |
| Фаза 5. | Информация о ООО «Агро-Белогорье Воронеж», отделе и должности. |
| Фаза 6. | Переговоры о договоре. |
| Фаза 7. | Заключение договора. |

Рис. 3.4. Предлагаемый «Конус» собеседования в
ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

В результате исключится путаница в ответах и последовательность интересующих вопросов к кандидатам на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» будет видна яснее, что позволит исключить пробелы во время проведения беседы.

К тому же, аккуратность в проведении собеседования с кандидатом на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» тоже не маловажный фактор к принятию решения о приеме на работу.

Следует отметить, что не всегда черновик беседы с кандидатом на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» не всегда может соблюдаться в расписанной очередности. Последовательность основных фраз собеседования может быть разнообразной.

Таким образом, мы предлагаем использовать в ООО «Агро-Белогорье

Воронеж», коэффициенты отбора персонала (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Система оценки деятельности по отбору кадров
в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

| Основные показатели планового отбора | Необходимость расчета |
|---|---|
| Показатель стоимости вакансии (СВ): $СВ = ОЗ / Кпр \times 100\%$ ОЗ - общая сумма затрат на всех принятых работников за отчетный период Кпр – количество принятых работников | Для определения окупаемости расходов отбор кадров Для сбора информации при подготовке бюджета на отбор кадров |
| Показатель времени работы над вакансией (ВР): $ВР = Кд / Кпр \times 100\%$ Кд – количество дней работы над вакансией Кпр – количество принятых работников | Для планирования ресурсов отдела кадров по отбору кадров Для оценки работы отдела кадров |
| Показатель текучести кадров на испытательном сроке (Кпк): $Кпк = Купр / Кпр \times 100\%$ Купр – количество работников, успешно прошедших испытательный срок | Для оценки эффективности и качества отбора кадров в организации Для оценки работы отдела кадров Для оценки эффективности мероприятий по адаптации |
| Показатель принятых кандидатами предложений о работе (Ппр): $Ппр = Кпп / Кпс \times 100\%$ Кпп - общее количество принятых предложений о работе за отчетный период Кпс - общее к-во сделанных предложений о работе | Для измерения эффективности процесса найма Для измерения уровня привлекательности компании как работодателя |
| Индекс привлечения (ИП): $ИП = Кпр / СрЧ \times 100\%$ СрЧ - средняя численность персонала за отчетный период | Для оценки интенсивности деятельности отдела кадров Для проверки соотношения между привлечением новых работников и затратами организации. Для дополнительной информации в отношении других показателей |

Далее мы предлагаем использовать при отборе претендента на открытую вакансию в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» пользоваться услугами профессионального психолога, который будет проводить тестирование на соответствия личных качеств кандидата к требованиям данной вакансии и организации в целом.

Следует отметить, что найм отдельного психолога в штат ООО «Агро-Белогорье Воронеж» не идет, а речь идет о приглашении профессионального

психолога со стороны.

Профессиональный психолог выступит в роли эксперта, который будет следить за манерой поведения, общения, высказывания своих интересов, мотивов, проведение психологического тестирования, создание личностных психологических портретов; психологическое консультирование, психодиагностика кандидатов на вакансии, психологическая оценка претендентов на трудоустройство.

Внедрение данного специалиста в процесс отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» поможет руководителям принимать взвешенные управленческие решения при найме на работу нужного сотрудника и при дальнейшем управлении им с учетом индивидуально-психологических особенностей.

Таким образом, развитие системы отбора кадров на вакантную должность является одним из ключевых способов оптимизации бизнеса, повышения рентабельности и, следовательно, конкурентоспособности ООО «Агро-Белогорье Воронеж». Разработанные элементы системы отбора кадров, способствуют правильному организованному процессу закрытия вакантных мест в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

3.2. Оценка экономического эффекта внедрения процедуры кадрового отбора в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

Эффективность проекта по внедрения процедуры кадрового отбора в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» требуется рассматривать с двух позиций, таких как экономическая и социальная эффективность.

В ООО «Агро-Белогорье Воронеж» процедуру кадрового отбора необходимо изменить с учетом, предложенных мероприятий в третьей главе дипломной работы:

Таким образом, мы предлагаем в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

уменьшить затраты на кадровый отбор, с учетом уменьшения количества кандидатов на вакантную должность через совершенствование работы менеджера по персоналу.

Затраты на рассмотрение резюме кандидатов на вакантную должность рассчитываются по формуле:

$$\text{Зрез.} = \text{ЗВ} / \text{Ч} \times (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) \times \text{ЧК}, \quad (3.1)$$

где, ЗВ – время затрачиваемое на рассмотрение одного резюме, мин.,

Тст.м. – тарифная ставка менеджера по персоналу за час работы, руб.;

ЕСНм. – отчисления по ЕСН, руб.;

ЧК – число рассматриваемых претендентов на вакантную должность

Ч = 60 мин.

ЗВ = 15 мин.

Заработная плата менеджера по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж» составляет 20 000 руб. при норме выработки 180 часов за месяц.

$$\text{Тст.м.} = 20\,000 / 180 = 111,11 \text{ руб.}$$

$$\text{ЕСНм.} = 111,11 \times 13 / 100 = 14,45 \text{ руб.}$$

$$\text{ЧК} = 13 \text{ чел.}$$

$$\text{Зрез.} = 30 / 60 \times (111,11 + 14,45) \times 13 = 816,14 \text{ руб.}$$

Оформление документов кандидатов на вакантную должность с использованием ЭВМ (база данных) – 15 мин. рабочего времени менеджера по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж». Здесь необходимо учесть амортизационные отчисления на компьютерное оборудование за год и программное обеспечение.

Стоимость компьютера равна 20000 руб., стоимость программного обеспечения – 9000 руб., норма амортизационных отчислений на оборудование – 12,5%.

$$\text{АОЭВМ} = (20000 + 9000) \times 12,5 / 100 = 3625 \text{ руб.}$$

Норма работы компьютерного оборудования в год составляет 2920 часов.

Амортизационные отчисления компьютерного оборудования за час равны (АОч):

$$АОч = АОЭВМ / РВЭВМ, \quad (3.2)$$

где, РВЭВМ – норма работы компьютерного оборудования за год, час.

$$АОч = 3625 / 2920 = 1,24 \text{ руб.}$$

$$ЗЭВМ = ЗВ / Ч \times (Тст.м. + ЕСНм. + АОч) \times ЧК \quad (3.4)$$

$$ЗЭВМ = 15 / 60 \times (111,11 + 14,45 + 1,24) \times 13 = 412,1 \text{ руб.}$$

Далее мы предлагаем использовать формализованную процедура отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Собеседование в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» занимает в среднем пять минут рабочего времени менеджера по персоналу.

$$Зприг. = ЗВ/Ч \times (Тст.м. + ЕСНм.) \times ЧК \quad (3.3)$$

Число рассматриваемых кандидатов на открытую вакансию из расчета 10 претендентов на 1 вакантное рабочее место составляет:

$$ЧК = 10 \text{ человек}$$

$$Зприг. = 5/60 \times (111,11 + 14,45) \times 10 = 620,78 \text{ рублей}$$

Таким образом, собеседование с претендентом на вакантную должность должен проводить менеджер по персоналу с непосредственным руководителем он и исполнительным директором ООО «Агро-Белогорье Воронеж» которое должно занимать не более 30 минут рабочего времени. Основная задача собеседования – выбрать из 10 претендентов на открытую вакансию наиболее подготовленного основным требованиям открытой вакансии по различным характеристикам (личные и профессиональные качества кандидата на открытую вакансию).

$$Зсоб.м. = ЗВ/Ч \times (Тст.м. + ЕСНм.) \times ЧК \times ЧМ, \quad (3.4)$$

где, ЧМ – число менеджеров.

$$Зсоб.м. = 30/60 \times (111,11 + 14,45) \times 10 \times 3 = 1883,4 \text{ руб.}$$

Проверка рекомендаций кандидата на вакантную должность, должен занимает 45 минут рабочего времени менеджера по персоналу ООО «Агро-

Белогорье Воронеж» который определяется по формуле.

$$\text{Зрек.} = 3В / Ч \times (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) \quad (3.5)$$

$$\text{Зрек.} = 45 / 60 \times (111,11 + 14,45) \times 5 = 470,85 \text{ рублей}$$

Заключительное собеседование с оставшимися кандидатами на открытую вакансию, проводит менеджер по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж» и непосредственный начальник в течение 30 мин., из оставшихся кандидатов выбираются самые лучшие и проводятся расчеты по формуле:

$$\text{Зсоб.р.} = 3В / Ч \times (\text{Тст.р.} + \text{ЕСНр.}) \times \text{ЧК}, \quad (3.6)$$

где, Тст.р. – часовая тарифная ставка рабочего времени менеджера по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

$$\text{Тст.р.} = 20\,000 / 176 = 113,6 \text{ рублей}$$

$$\text{ЕСНр.} = 113,6 \times 26 / 100 = 29,53 \text{ рублей}$$

$$\text{Зсоб.р.} = 30 / 60 \times (113,6 + 29,53) \times 2 = 143,13 \text{ рублей}$$

Далее менеджер по персоналу оформляет кадровые документы выбранного претендента на вакантную должности, которое занимает 3 часа рабочего времени менеджера по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

$$\text{Злд} = 3В / Ч \times (\text{Тст.м.} + \text{ЕСНм.}) \quad (3.7)$$

$$\text{Злд} = 180 / 60 \times (111,11 + 14,45) = 376,68 \text{ рублей}$$

Предположим максимальный размер поощрительной выплаты для менеджера по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж» будет определен как 5600 руб. Рассчитаем поощрительную выплату менеджера по персоналу ООО «Агро-Белогорье Воронеж» по формуле:

$$\text{Спрі} = \text{Спр} \times (V \times B), \quad (3.8)$$

где, Спрі – сумма поощрительной выплаты менеджеру по персоналу;

Спр – максимальная сумма поощрительной выплаты менеджеру по персоналу;

V – вес фактора;

B – балльная оценка фактора.

Вес фактора определяется по обозначению значимости для выполнения

работы в процентном соотношении, работоспособность занимает ведущее место 0,01; организаторские способности равен 0,02; отношение к самообразованию имеет вес 0,03; новаторство 0,04; отношение к коллективу числится на 0,05 месте.

Бальная оценка фактора проставляется исполнительным директором ООО «Агро-Белогорье Воронеж» ежемесячно в результате просмотра документации, собственных наблюдений, отчетов менеджеров по персоналу.

Исполнительный директор ООО «Агро-Белогорье Воронеж» в связи со своими наблюдениями проставила такие баллы:

- работоспособность 4;
- организаторские способности 4;
- отношение к самообразованию 3;
- новаторство 3;
- отношение к коллективу 4.

$S_{пр} = 5600 \times (0,01 \times 4 + 0,02 \times 4 + 0,03 \times 3 + 0,04 \times 3 + 0,05 \times 4) = 5600 \times 0,53 = 2968$ руб.

Премия за выявление заинтересованности к работе составила 2968 руб., из допустимых 5600 руб.

Далее приведем в таблице этапы отбора персонала, рассмотренные выше в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» (табл. 3.4).

Общие расходы на привлечение нужного специалиста составили 9691,08 руб.

Далее мы проведем оценку эффективности менеджера по персоналу в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» который проводит отбор кадров.

Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» по формуле:

$$Этк = D_{ктк} \times H \times Z_{по}, \quad (3.9)$$

где, Этк – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

DkTK – коэффициент снижения (увеличения) текучести кадров;

H – среднесписочная численность кадров, чел.; Зпо – затраты на поиск, подбор нового работника (в рублях на одного человека).

Таблица 3.4

Затраты на кадровый отбор в ООО «Агро-Белогорье Воронеж»

| Элементы затрат | Допущения | Затраты,руб. |
|---|---|--------------|
| 1. Рассмотрение резюме претендентов | 30 минут рабочего времени менеджера по персоналу ср. з/п 20000 руб. | 816,14 |
| 2. Оформление документов с использованием ЭВМ | 15 минут рабочего времени менеджера по персоналу | 412,1 |
| 3. Приглашение претендента на собеседование | 5 минут рабочего времени менеджера по персоналу | 620,78 |
| 4. Премия психолога | От з/п будущего сотрудника | 2000 |
| 5. Собеседование и анкетирование претендента | 30 минут рабочего времени менеджера по персоналу | 1883,4 |
| 6. Проверка рекомендаций | 45 минут рабочего времени менеджера по персоналу | 470,85 |
| 7. Принятие решения о найме | | 143,13 |
| 8. Оформление кадровых документов | 3 часа рабочего времени | 376,68 |
| 9. Мотивация для менеджера по персоналу в эффективном отборе кадров | | 2968 |
| ИТОГО | | 9691,08 |

Текучесть персонала в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» составляла 10,3 %, после принятия определенных мер при спланированном кадровом отборе по нашему мнению, снизиться до 3,8 %, т. е. снижение составит 7,3%, соответственно DkTK = 0,073; Необходимо заметить, что данный показатель рассчитан за 2014 год так как в 2015 году не увеличивалось среднесписочное количество персонала.

Затраты на подбор одного специалиста в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» составляют 9691,08 рублей

$$\text{Этк} = 0,073 \times 54 \times 9691,08 = 38205,07 \text{ рублей}$$

Экономический эффект от снижения текучести кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» благодаря правильному отбору кадров составит 38205,07 руб.

В ходе проведенного исследования и изученной системы отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж», были выявлены недостатки организованного процесса отбора персонала. Внедрение проекта в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» требует определенных усилий со стороны руководства, а именно руководителей, менеджера по персоналу (прил. 9).

От менеджера по персоналу требуется особое внимание к формализованному обору кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Внедрение мероприятий написанных выше, благоприятно скажется, на процедуре отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Только правильно формализованная процедура отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» способствует эффективному развитию компании в целом.

Таким образом, процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления компанией и ее кадровой политики. Разработка формализованной процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» должна учитывать долгосрочную и краткосрочную цель компанию, сложившуюся практику управления и наличие нужных ресурсов для ее выполнения. При отборе кадров важно использовать рекомендуемую систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько претендент на вакантную должность отвечает требованиям профессионально деятельности и потребностям ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Выводы и предложения

Повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения общей эффективности организации. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Обычно процедура отбора по представленной выше схеме занимает полтора-два месяца, поскольку организовать и согласовать время собеседования всех возможных кандидатов одновременно крайне сложно, за исключением случая, когда в базе данных потенциальных кандидатов имеются достойные кандидатуры, с которыми Вы встречались ранее.

Ни один из методов отбора персонала, взятый в отдельности, не обеспечивает создание целостной картины о кандидате на должность. Лишь используя совокупность методов, можно говорить о высоком качестве проведения процедуры отбора персонала.

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Основной целью деятельности ООО «Агро-Белогорье Воронеж», в соответствии с уставом, является получение прибыли от хозяйственной и финансовой деятельности.

Для достижения поставленной цели ООО «Агро-Белогорье Воронеж» осуществляет оптовую и розничную торговлю мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы.

Проанализировав динамику основных финансовых показателей организации, можно сказать о том, что ресурсы ООО «Агро-Белогорье Воронеж» используются достаточно эффективно. Об этом свидетельствует динамика таких основных показателей эффективности использования ресурсов органи-

зации, как фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность ООО «Агро-Белогорье Воронеж». Организация прибыльна, увеличиваются объёмы деятельности организации, вкладываются средства в развитие фирменной торговой розницы. Чистая прибыль в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» имеет неоднородную тенденцию в 2014 году она повышается на 1042 тыс. рублей а в 2015 году уменьшается на 1391 тыс. руб. что говорит об увеличении расходов на предприятии.

В 2014 году по сравнению с 2013 годом численность персонала ООО «Агро-Белогорье Воронеж» увеличилась на 6 человека и составила 54 работника. В 2015 году штат составил 54 работника. В структуре персонала в 2014-2015 годы никаких значительных изменений не произошло. На исследуемом предприятии наблюдается средняя текучесть кадров. Увеличение этого коэффициента свидетельствует о менее эффективной работе с кадрами. За исследуемый период произошло повышение эффективности использования трудовых ресурсов, что отражают показатель производительности. При этом рентабельность персонала также повышается, поэтому дальнейшему росту эффективности использования трудовых ресурсов будет способствовать материальная заинтересованность работников в результатах труда.

В ООО «Агро-Белогорье Воронеж» процедуру отбора кадров до конца не разработана и нуждается в совершенствовании и дополнении, так:

- в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» отсутствует формализованная процедура отбора кадров, что приводит менеджера по персоналу к регулярным перегрузкам;
- ООО «Агро-Белогорье Воронеж» несет большие затраты на кадровый отбор;
- не видется поиск кандидатов в Интернете через рекрутинговые сайты;
- не видется работа с базой данных соискателей;

- не видется работа с резюме в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» при кадровом отборе;
- затруднен этап собеседования без присутствия профессионального психолога, для детальной характеристики личности кандидатов на открытую вакансию;
- система проведения собеседования, усложняется без расширенной анкеты. Наблюдается низкое качество анкеты. Задаваемые вопросы являются слабыми по своей структуре
- не видется работа по проверке рекомендаций с предыдущего места работы кандидатов на открытую вакансию;
- не производится проверка подлинности документов кандидатов на открытую вакансию;
- рабочее место, где работаем менеджер по персоналу, совмещен с рабочим местом офис - менеджера, что приводит к отвлечению как менеджера по персоналу, так и кандидата на вакантную должность;
- менеджер по персоналу не мотивирован в эффективном кадровом отборе.

Процедуру отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» необходимо усовершенствовать, ввести новые элементы отбора кандидатов на вакантную должность, мотивировать менеджера по персоналу который производит отбор кадров.

Таким образом, мы предлагаем руководству ООО «Агро-Белогорье Воронеж» разработать и внедрить четкие и научно обоснованные принципы отбора кадров в организации, пользоваться всем ассортиментом традиционных и нетрадиционных методов отбора кадров, с учетом интересубъектности сочетать отбор и консультирование по профессиональному развитию личности, соблюдать законодательные нормы и этические принципы отбора кадров в организации, обеспечить тесную связь отбора кадров с другими функциями

кадроведческого цикла, прежде всего с функциями формирования персонала, активно использовать возможности кадровой инфраструктуры.

В этих условиях новые направления в кадровом отборе становятся основной, центральной проблемой управления персоналом, и приобретает ключевое значение для конкурентоспособности ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Развитие системы отбора кадров на вакантную должность является одним из ключевых способов оптимизации бизнеса, повышения рентабельности и, следовательно, конкурентоспособности ООО «Агро-Белогорье Воронеж». Разработанные элементы системы отбора кадров, способствуют правильному организованному процессу закрытия вакантных мест в ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления компанией и ее кадровой политики. Разработка формализованной процедуры отбора кадров в ООО «Агро-Белогорье Воронеж» должна учитывать долгосрочную и краткосрочную цель компании, сложившуюся практику управления и наличие нужных ресурсов для ее выполнения. При отборе кадров важно использовать рекомендуемую систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности определить, насколько претендент на вакантную должность отвечает требованиям профессионально деятельности и потребностям ООО «Агро-Белогорье Воронеж».

Список использованной литературы

1. Асалиев, А.М., Вукович, Г.Г., Кириллова, О.Г., Косаре Оценка персонала в организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М , 2016 . – 234 с.
2. Анцупов, А.Я., Ковалев, В.В. Социально-психологическая оценка персонала. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити. 2013. – 391 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. – 10-е изд., стер – М.: Academia, 2012. – 224 с.
4. Базаров, Т.Ю., Еремин, Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2008. – 289 с.
5. Бабаскин, С.Я. Инновационный проект: методы отбора и инструменты анализа рисков: учебное пособие. – М.: Дело АНХ , 2014 . – 240 с.
6. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. Практическое пособие. – М.: КноРус , 2016 . – 326 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 400 с.
8. Бухвалов, А.В., Бандалюк, О.В., Березинец, И.В. Корпоративное управление: Вопросы практики и оценки российских компаний. – М.: Высшая школа менеджмента, 2012. – 328 с.
9. Вахрушина, М.А. Управленческий анализ. – 6-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 399 с.
10. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 283 с.
11. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2009. – 434 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник – М.: Проспект, 2011. – 688 с.
13. Галенко, В.П., Рахманов, А.И., Страхова, О.А. Менеджмент. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 224 с.

14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 282 с.
15. Глик, Д.И. Подбор торгового персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 216 с.
16. Глухов, В.В. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – СПб.: Специальная литература, 2008. – 326 с.
17. Гордиенко, К.Ф., Обухов, Д.В., Самыгин, С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 352 с.
18. Громова, О.Н., Мишин, В.М., Свистунов, В.М. Организация управленческого труда. – Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 2007. – 476 с.
19. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие. – М.: Аспект-Пресс, 2016. – 275 с.
20. Дейнека, А.В. Управление персоналом – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2011. – 365 с.
21. Дойль, П. Менеджмент: Стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 2010. – 560 с.
22. Дубиненкова, Е.Н. Техники подбора персонала: искусство находить лучших. – М.: Речь, 2007. – 169 с.
23. Журавин, С.Г. Корпоративное управление. – М.: Анкил, 2009. – 920 с.
24. Забелин, П.В., Нестеров, П.В., Федоров, В.Г. Предпринимательский менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 310 с.
25. Захаров, Д.К., Кибанов, А.Я., Федорова, И.А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2012. – 280 с.
26. Иванов, и Фербер Барышникова, Е. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшее HR-стратегии. – М.: Манн, 2013. – 255 с.
27. Иванова, М.М., Родинова, Н.П. Привлеченный персонал на предприятии: теоретические и практические аспекты применения: Монография. – М.:

ИНФРА-М, 2013. – 155 с.

28. Иванова, С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. 12-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 223 с.

29. Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью. – М.: Гуманитарный Центр, 2011. – 360 с.

30. Иванова, С. Как найти своих людей: искусство подбора и оценки персонала для руководителя. 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 258 с.

31. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект 2013. – 180 с.

32. Корда, Ф. Собеседование с персоналом 14 базовых ситуаций. – М.: Претекст, 2008. – 48 с.

33. Корнелиус, Неларин HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. – М.: Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

34. Корнийчук, Г.А. Прием и увольнение работников: оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала. – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2013. – 189 с.

35. Коршунов, В.А. Подбор персонала для ресторанного бизнеса. – М.: Ресторанные ведомости, 2009. – 144 с.

36. Кузнецова, И.В., Хачатрян, Г.А. Документационное обеспечение управления персоналом: Учеб. пособие. – М.: Дашков и К, 2015. – 342 с.

37. Купер, Д., Робертсон, И., Тинлайн, Г. Отбор и наем персонала: технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина 2009. – 336 с.

38. Куприянчук, Е.В., Щербакова, Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учеб. пособие. – М.: Риор 2013. – 255 с.

39. Литвак, М.Е. Рекрутинг – это драйв!: практическое пособие по подбору персонала. – М.: Феникс, 2012. – 382 с.

40. Макарова, И.К., Алехина, О.Е., Крайнова, Л.М. Привлечение, удержа-

ние и развитие персонала компании: Учеб. пособие – М.: Дело АНХ, 2014. – 124 с.

41. Маклаков, А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов. – СПб.: Питер 2008. – 480 с.

42. Мизинцева, М.Ф., Сардарян, А.Р. Оценка персонала: Учебник и практикум. Базовый курс. – М.: Юрайт, 2015. – 145 с.

43. Михайлов, Ю.М. Кадровое делопроизводство. Как правильно и быстро оформить важнейшие документы по персоналу. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 224 с.

44. Михайлина, Г.И., Матраева, Л.В. Управление персоналом: Учебное пособие, 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2016. – 342 с.

45. Москаленко, С.В., Воронина, А.Е. Психологические особенности профессионального отбора сотрудников организации // Молодежь и кооперация: реальность и будущее: Материалы международной студенческой научной конференции. 12-14 апреля 2011 года: в 3 ч. – Белгород, 2011. – Ч. 2. – С. 275-283.

46. Мотовилин, О.Г., Мотовилина, И.А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент технологии. Профессиография. Организационная диагностика. – М.: Институт консультирования и системных решений 2009. – 388 с.

47. Макарова, И.К., Алехина, О.Е., Крайнова, Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: Учебное пособие. – М.: Дело АНХ, 2014. – 124 с.

48. Папонова, Н.Е. Построение системы оценки персонала. – М.: Финпресс, 2009. – 160 с.

49. Петрова, Ю.А. 10 критериев оценки персонала. – М.: Феникс 2013. – 157 с.

50. Прокушев, Е.Ф., Прокушев, Я.Е. Отбор и оценка персонала как условие роста эффективности использования трудовых ресурсов // Вестник Бел-

городского университета потребительской кооперации. – 2007. – №2. – С. 107-119.

51. Робертс, Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – М.: ГИППО, 2010. – 288 с.

52. Собчик, Л.Н. Управление персоналом и психодиагностика. – М.: Компания БОРГЕС, 2010. – 186 с.

53. Трейси, Б. Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса. – М.: Бизнес Букс, 2008. – 128 с.

54. Управление персоналом организации: Отбор и оценка при найме персонала, аттестация: учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с.

55. Федоров, П.М. Как сократить расходы на персонал: структура, численность, оплата труда. – М.: Феникс 2014. – 126 с.

56. Филипп, Корда. Собеседование с персоналом 14 базовых ситуаций. – М.: Претекст, 2008. – 48 с.

57. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – 3-е, перераб. и доп. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 318 с.

58. Ярцева, С. Проблема безопасности персонала при отборе кадров // Кадровик. – 2008. – №6. – С. 59-64.

59. www.knigafund.ru.

60. www.uptp.ru.

61. www.respublika-vi.ru.

62. www.top-personal.ru.

Приложения

