

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.п.н., доцент Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Выполнил:

Нувальцев Дмитрий Андреевич,

гр.ЗУП -12А



Научный руководитель:

к.п.н., доцент Бобкова Е.Ю.



Самара
2017

Аннотация

Тема ВКР: «Совершенствование системы отбора и подбора персонала предприятия».

Объем выпускной квалификационной работы 74 страницы, на которых представлены 3 таблицы и 2 рисунка. При написании работы использовалось 29 источников.

Вся представленная работа посвящена вопросу по разработке мероприятий по совершенствованию систему отбора и подбора персонала. Объектом исследования данной работы стало кадровое агентство ООО «Бизнес –Персонал». Основная деятельность компании – это кадровые услуги.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основная часть работы, которая представлена в трех главах и итоговое заключение.

В введении раскрывается актуальность выбранной темы, ставится цель и задачи написания работы, а также определяется объект исследования.

В первой главе рассматривается теоретическая часть подбора и отбора персонала. А также описание необходимых анализов для данной темы.

Во второй главе представлено краткое описание компании, а также детальный системы подбора и отбора персонала на предприятии.

В третьей главе предлагаются рекомендации по совершенствованию подбора и отбора персонала.

В заключении представлены основные выводы по всех проделанной работе.

Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы подбора и отбора персонала.....	6
1.1 Подбор и отбор персонала как этап управления персоналом	6
1.2 Методы подбора персонала	14
2. Особенности системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО КА "Бизнес-Персонал.....	21
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО КА «Бизнес-Персонал».....	21
2.2. Анализ процесса подбора и отбора персонала в ООО КА "Бизнес-Персонал"	32
3. Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в ООО КА «Бизнес- Персонал».....	40
3.1 Рекомендации по совершенствованию подбора и отбора персонала в ООО КА «Бизнес-Персонал».....	40
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию организации подбора и отбора персонала в ООО КА «Бизнес-Персонал»	48
Заключение	54
Список литературы	57

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях рыночной экономики одним из главных факторов успеха предприятия является подбор персонала. Основная проблема для руководителей в области управления персоналом — это правильный подбор грамотных и квалифицированных работников для предприятия. Человеческие ресурсы – это фактор прибыли и уровня качества услуг. В то же время люди – это риски и существенные затраты. Они возникают из-за людей, но и управляются людьми. Важнейшая задача любого учреждения – свести такой риск к минимуму. Для этого необходимо четко ориентироваться в концептуальных основах подбора и отбора персонала.

Проблема подбора и отбора персонала предприятий с учетом российской специфики детально исследуется в работах Е.Н. Бельчиковой, И.В. Бизюковой, А.В. Бусыгина, Б.М. Генкина, Г.П. Ежова, О.В. Ижбулатовой, А.М. Лобановой, О.Ю. Минченковой, С.Н. Поленовой.

Отдельные элементы процесса подбора и отбора персонала рассматриваются в исследованиях А.А. Соболевской, П.В. Ушанова, А.В. Шариной и ряда других авторов.

Возможности совершенствования процесса подбора и отбора персонала исследуются, в частности, в работах Н.В. Пошерстник, Ю.А. Саликова, Н.В. Самоукиной, О.О. Третьяковой, М.В. Фрунзе, Н.А. Чернявского, С.Я. Юровицкого.

Целью настоящей работы является исследование направлений совершенствования системы подбора и отбора персонала на предприятии на действующем предприятии (на примере предприятия ООО КА "Бизнес-Персонал").

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

1. определить сущность и значение подбора и отбора персонала как этапа управления персоналом;

2. охарактеризовать методы подбора персонала;
3. рассмотреть элементы управления персоналом в ООО КА "Бизнес-Персонал;
4. выявить особенности подбора и отбора персонала в ООО КА "Бизнес-Персонал;
5. разработать рекомендации по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в ООО КА "Бизнес-Персонал;
6. спрогнозировать эффективность разработанных мероприятий.

Объект исследования - предприятие ООО КА "Бизнес-Персонал.

Предмет исследования - система элементов процесса подбора и отбора персонала в ООО КА "Бизнес-Персонал.

Теоретико-методологическая основа. Теоретической и методической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом на предприятии.

Проведенные исследования базируются на абстрактно-логическом методе, системном подходе, системном анализе как общенаучных методов познания, методах финансово-экономического анализа.

Информационную базу исследования составили материалы специализированных печатных изданий, данные управленческой отчетности и иных документов предприятия ООО КА "Бизнес-Персонал.

Структура работы обусловлена основными задачами исследования и логикой изложения материала. Работа включает введение, 3 главы, заключение, список использованной литературы.

1. Теоретические основы подбора и отбора персонала

1.1 Подбор и отбор персонала как этап управления персоналом

Во второй половине XX столетия понятие "управление персоналом" в различных странах мира значительно расширилось. Появились различные концепции, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности.

Классический подход - это управление кадрами, или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический подход (технократический), целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией. Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, т.е. обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Ф.У. Тейлором и его соратниками, основавшими "школу научного управления" [27, с. 18]. Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д. Таким образом, управление персоналом (кадрами) при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке исходя из задач организации производства [24, с. 102].

Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции, как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие. Все эти понятия вносят некоторую сумятицу в понятие кадрового менеджмента, хотя по своей сути все они представляют специфический вид управленческой

деятельности, объектом которой является коллектив работников, т.е. персонал организации. Термины "кадры" и "персонал", встречающиеся в тексте, являются синонимами, несмотря на различия в разделении труда [59, с. 41].

Она заключается в специфическом подходе к рабочей силе как ресурсу.

Концепция "человеческих ресурсов", получившая широкое распространение в США с середины 1970-х годов, подразумевает, что персонал - это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Американские ученые и руководители считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно понятие "управление человеческими ресурсами" в США вытеснило из обихода термины "кадры", "персонал", "управление кадрами", "управление персоналом" [39, с. 94].

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами представляет собой теория человеческого капитала, разработанная двумя учеными, Т. Шульцем и Г. Беккером, получившими Нобелевские премии в области экономики соответственно в 1979 и 1992 гг. за разработку теории человеческого капитала. "Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации" [66, с. 216].

Накопление человеческого капитала во многом зависит и от самого человека, и от его работодателя (рисунок 1).

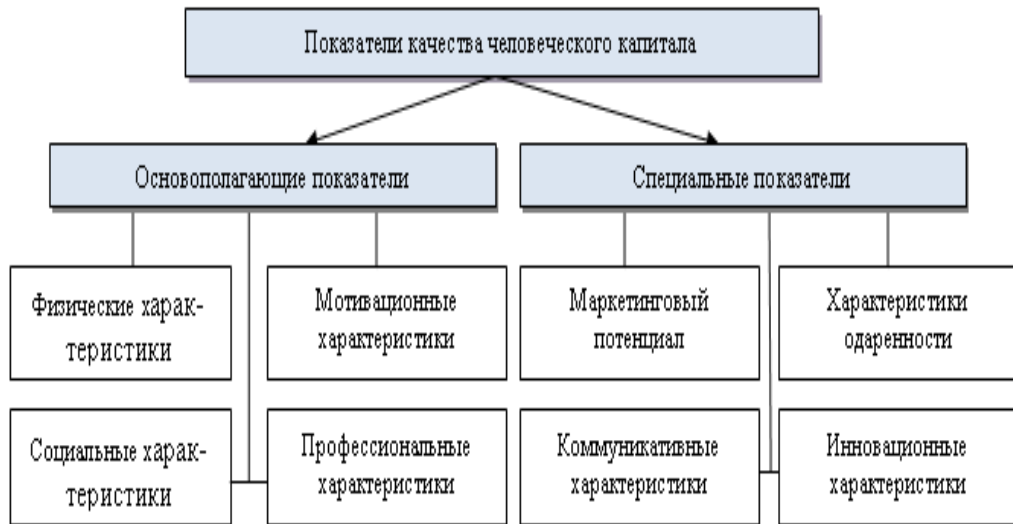


Рисунок 1 - Показатели качества человеческого капитала

Здесь имеют место понятия "инвестиции в человеческий капитал", которые многократно окупаются и приносят инвестору экономическую выгоду, и "альтернативные издержки". Например, человек, получивший среднее образование, может продолжить его в высшей школе, неся определенные издержки, например неполученный доход за годы учебы или плата за обучение, вносимая им. А человек, начавший сразу работать или ставший индивидуальным предпринимателем (торговля, частный извоз), будет в течение длительного времени иметь финансовые преимущества по сравнению со студентом и удовлетворять свои потребности. Однако впоследствии экономическая эффективность от инвестиций в человеческий капитал у студента станет намного выше, так как позволит ему не только получать высокие заработки, но и продвигаться по служебной лестнице, самоутверждаться в долгосрочной перспективе, и мотивация его труда будет гораздо выше, чем у человека, оставшегося на прежнем уровне [44, с. 14].

Таким образом, гуманистический подход к управлению персоналом подразумевает создание таких условий и такого содержания труда, которые бы позволили работнику снизить степень отчуждения от результатов своего труда и от других работников, способствовать органическому совпадению личных целей работника в процессе труда с целями и задачами организации, в которой он

работает. При данном подходе управленческие решения выходят за рамки чисто технических или экономических задач, имеют социальный характер и базируются на социологических и психологических предпосылках. В свою очередь, функционирование и эффективность производства во многом зависят не только от соответствия численности и профессиональной квалификации персонала технологическим требованиям, но и от уровня самосознания самих работников, от степени удовлетворения его мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентаций.

Отсюда следует, что политика управления персоналом во многом основывается на мотивации самих работников. Отношение к труду у сотрудников различных организаций формируется под влиянием жизненных целей и устремлений, возможности самовыражения и самоутверждения в своей трудовой деятельности. Поэтому основными факторами, побуждающими работников к активному труду, являются:

- признание профессиональных и деловых качеств работника;
- уважение окружающих, компетентность, самостоятельность в принятии решений;
- возможность профессионального и служебного роста, развитие работника как личности [35, с. 480].

При технократическом же подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне (безопасность) и чувство коллективизма (причастности).

В настоящее время трудно выбрать, какой подход более эффективен, это зависит от множества объективных и субъективных факторов и условий, в которых находится организация (фирма). Руководство каждой компании выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами.

Процесс управления является не чем иным, как развертыванием механизма управления в динамике по своим технологическим параметрам. Он замыкает в одно целое процессы функционирования и развития социальных систем. Процесс

управления – это порядок осуществления механизма управления. Он сопровождает или, точнее, обеспечивает фактическое действие последнего. В полной мере это положение относится и к управлению персоналом [52, с. 30].

В настоящее время условия деятельности любого предприятия все настойчивее диктуются рынком, а его конъюнктура предъявляет персоналу множество новых, неведомых ранее требований, среди которых быстрая реакция на спрос, борьба за клиента, умение приспосабливаться к частым изменениям структуры и условий работы и функциональных обязанностей, психологическая устойчивость при отсутствии гарантий на "светлое" будущее и т.п. [66, с. 144]. Поэтому персонал эффективно работающей компании сегодня рассматривают как наиболее ценный капитал.

Эффективное управление невозможно без создания внутри фирмы такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общего успеха, ощущает свою личную причастность к победам и поражениям. А ведь именно "эффективное управление — жизненная необходимость для каждой организации" [67, с. 125].

Персонал – это все работающие на данном конкретном предприятии, все члены трудового коллектива. Коллективом называется разновидность социальной общности и совокупность индивидов, определенным образом взаимодействующих друг с другом, осознающих свою принадлежность к данной общности и признающих его членами с точки зрения других. В отличие от других социальных общностей коллектив характеризуется следующими основными чертами [21, с. 8]:

- 1) устойчивым взаимодействием, которое способствует прочности и стабильности его существования в пространстве и во времени;
- 2) отчетливо выраженной однородностью состава, то есть наличием признаков, присущих коллективу;
- 3) относительно высокой степенью сплоченности на основе единства взглядов, установок, позиций членов коллектива;

4) структурированности - определенной степенью четкости и конкретностью распределения функций, прав и обязанностей, ответственностью между членами коллектива;

5) организованностью, то есть упорядоченностью, подчиненностью коллектива определенному порядку выполнения совместной коллективной жизнедеятельности;

6) открытостью - то есть готовностью к принятию новых членов [36, с. 12].

Экономические реформы сопровождаются трансформацией отношения людей к труду, изменением их ценностных ориентаций, появлением новых возможностей реализации жизненного потенциала. В этих условиях обеспечение заинтересованности работника в труде оказывается, с одной стороны, исключительно сложной, а с другой, — едва ли не главной задачей — особенно для крупных предприятий, имеющих давнюю историю и специфические традиции [20, с. 23]. Отличия инновационного от традиционного управления кадрами представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Отличия инновационного от традиционного управления кадрами

Традиционная кадровая служба	Инновационная кадровая служба
Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция в отделе кадров, специалисты планируют, мотивируют.	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижения целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование, связь двусторонняя.
Цель – обеспечить нужных людей в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники – это факторы производства, и их «расставляют» как шахматы.	Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компаниями. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы.

Традиционная кадровая служба	Инновационная кадровая служба
Кадровая политика нацелена на достижения компромисса между экономическими и социальными партнерами.	УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор (подбор) персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профорientация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров [75, с. 21].

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа [59, с. 46]:

- Оценка наличных ресурсов.
- Оценка будущих потребностей.
- Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации [42, с. 19].

Сегодня актуальнейшей задачей становится принятие на работу "правильного" кандидата. Ведь проблема "человек не на своем месте" сейчас едва ли не самая болезненная. Неправильный подбор кадров ведет к колоссальным издержкам в экономике, к зряшной растрате опыта и образования, к высокой текучести рабочей силы [25, с. 40].

Опыт стран с рыночной экономикой показывает, что в сфере промышленности и услуг наиболее эффективными "находками" признаются люди, случайно зашедшие на предприятие в поисках работы (это признали в

соответствующем исследовании более 40 % компаний), далее - обратившиеся по объявлениям в газетах (34%) и лишь затем - по направлению государственной службы трудоустройства (8%). В других сферах дело обстоит несколько иначе [33, с. 27].

Итак, в управлении персоналом важное место занимают вопросы, связанные с подбором и отбором персонала. От правильного подбора кадров зависит эффективность работы всего предприятия. Именно люди влияют на успех работы предприятия и реализуют стратегии ведения бизнеса. Правильный подбор персонала отелом кадров и тесная работа с высшими учебными заведениями, техникумами, производственно-техническими училищами, лицеями — это один из основных факторов успеха и один из наиболее важных процессов, которые существуют на предприятии.

1.2 Методы подбора персонала

Существует два возможных источника привлечения возможных кандидатов: внешний и внутренний, в зависимости от того, какой тип кадровой политики (открытый или закрытый) принят в данной организации.

Внутренние источники для замещения вакантных должностей - это люди, работающие в организации. Передовой опыт зарубежных стран, например японский, показывает, что в фирмах сначала объявляется внутренний конкурс на замещение вакантных должностей и только в случае отрицательного результата принять участие в конкурсе приглашают специалистов из внешней среды. Такие методы укрепляют морально-психологический климат в коллективе [18, с. 15].

Внутренний конкурс является одним из методов набора персонала из внутреннего источника. Кадровая служба рассылает по подразделениям информацию об имеющихся вакансиях, извещает об этом всех работников и предлагает принять участие в конкурсе или предложить своим друзьям или родственникам принять участие в конкурсе [62, с. 38].

Другим методом является совмещение профессий. Этот метод целесообразен при совмещении должностей работников организации, особенно

если объем работ небольшой или исполнитель требуется на короткое время, например на время отпуска другого сотрудника. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение профессий и должностей. Так, мастер одного производственного участка одновременно выполняет обязанности другого мастера. Это позволяет ему получать дополнительный приработок в условиях низких ставок заработной платы. Весьма эффективным и распространенным методом как в России, так и за рубежом является ротация кадров.

Ротация - это перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в рамках одной организации. Ротация применяется в основном для руководящего состава и помимо заполнения вакантных должностей способствует приобретению руководителями знаний и навыков о специфике деятельности в различных подразделениях компании.

Ротация кадров предусматривает: повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смена задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

Ротация кадров способствует повышению кругозора, управленческой квалификации и в итоге способствует продвижению сотрудников по служебной лестнице.

Внешними источниками привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, которые по своим профессиональным и деловым качествам могли бы работать в организации, но не работают в ней в настоящее время [58, с. 80].

Центры (службы) занятости, которые предоставляют персонал не слишком высокой квалификации для выполнения простых работ или работ, не требующих полной занятости. Как правило, это государственные организации, которые ведут учет лиц, потерявших работу, выплачивают государственные пособия по

безработице и проводят переподготовку (переобучение) людей, стоящих на учете, для освоения ими новой специальности. Работники, которых организации могут приобрести в центрах занятости, это, как правило, водители, операторы ЭВМ, работники соцобеспечения, бухгалтеры для государственных организаций и т.д.

Кадровые (рекрутинговые) агентства. Многие организации обращаются в такие агентства с заявками на поиск специалистов с указанием требуемой должности, оклада, выполняемых функций, критериев для поиска и отбора кандидатов. Таким образом, менеджеры по персоналу компаний избегают трудностей при поиске нового персонала. Агентство, получающее вознаграждение за свои услуги, часто предоставляет "гарантию" на подобранных специалистов и в случае их преждевременного ухода из компании или несоответствия требуемой квалификации предлагает новых работников бесплатно. Но, как правило, такие случаи редки, так как агентства привлекают к поиску и отбору персонала высококвалифицированных специалистов с психологическим образованием.

Самостоятельный поиск работников. Это наиболее распространенный способ для предприятий малого и среднего бизнеса, которым требуются квалифицированные кадры и в то же время отсутствуют финансовые средства для найма через кадровые агентства [51, с. 99].

В последнее время активно развит поиск работников через специализированные сайты в Интернете, на которых организации размещают объявления об имеющихся вакансиях, а также просматривая резюме, присланные на сайт соискателями на вакантные должности. Объявление, как правило, носит условный характер, но в то же время оно должно быть составлено таким образом, чтобы иметь определенную привлекательность [36, с. 28]. В нем объявляется, что имеется вакансия на определенную должность, и указываются критерии отбора кандидатов: пол, возраст, образование и т.д. Сумму заработной платы указывать нежелательно, так как это может послужить на руку конкурентам. Обычно пишется, что компенсация устанавливается по результатам собеседования.

Наиболее распространенными сайтами, с помощью которых производится поиск персонала в России, являются www.job.ru; www.superjob.ru; www.e-executive.ru; www.hrm.ru.

И внешние и внутренние источники привлечения кандидатов имеют свои преимущества и недостатки. Приведем некоторые из них в качестве сводной таблицы (таблица 2).

Очевидно, что набор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед организацией.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Возможности для продвижения по служебной лестнице для сотрудников	Ограниченные возможности в подборе персонала
	Повышение мотива причастности к организации	Возможность возникновения конфликтных ситуаций в процессе конкурсного отбора между сотрудниками компании
	Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Возможность возникновения неформальных отношений - "семейственности" при решении деловых вопросов между бывшими коллегами, один из которых стал руководителем
	Сохранение уровня заработной платы по сравнению с требованиями рынка труда, который подвержен изменениям	Снижение производительности труда работников, не занявших вакантную должность
Внешние	Более широкие возможности выбора из возможно большего числа кандидатов	Увеличение затрат на привлечение кандидатов
	Появление новых идей с приходом новых людей, способствующих развитию организации	Увеличение процесса адаптации новых сотрудников с возможным ростом конфликтных ситуаций

Источники	Преимущества	Недостатки
	Удовлетворение абсолютной потребности в кадрах как в качественном, так и в количественном плане	Ухудшение социально-психологического климата в организации среди "старожилов" компании
	Снижение риска возникновения интриг среди коллектива, так как с приходом новых сотрудников он становится менее сплоченным	Снижение возможностей для профессионального и должностного роста сотрудников
	Новые работники быстро добиваются признания своих способностей и методов работы	Снижение эффективности межличностных коммуникаций в связи с тем, что новых сотрудников плохо знают в организации
		Недостаточные знания о специфике работы организации у новых сотрудников

Существуют также альтернативы найму новых работников. К ним относятся такие меры, как сверхурочная работа, когда организации требуется увеличить объем выпускаемой продукции. Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не требуются затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса РФ (ст. 99). Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Другим альтернативным способом является временный наем персонала, например, в связи с сезонными работами, когда с увеличением объемов работ временно производится набор персонала по мере увеличения объемов деятельности компании; кроме этого, временный набор персонала является способом проверки деловых качеств работников, с лучшими из которых можно продлить контракт на постоянной основе [54, с. 39].

Также могут привлекаться специализированные фирмы для осуществления отдельных видов деятельности, например аудиторские компании для ведения бухгалтерского учета или юридические - для консультаций по различным

вопросам хозяйственного права, а также уже упоминавшиеся кадровые агентства для набора персонала. Такая деятельность называется аутсорсингом.

Использование аутсорсинга (outsourcing - привлечение внешних ресурсов для решения специализированных задач) становится повседневной бизнес-практикой для большинства современных отечественных компаний.

В мировом масштабе аутсорсинг применяется как средство повышения финансовой мощности и конкурентоспособности компаний. Число компаний, пользующихся данными услугами и понимающих в этом свою выгоду по конкурентоспособности, постоянно увеличивается.

Компаниям стало нецелесообразно полностью и при этом максимально эффективно обеспечивать свою деятельность путем использования внутренних ресурсов. Поэтому часть функций перекладывается на аутсорсинговые компании.

Относительно стабильная экономическая ситуация в России поспособствовала появлению широкого спектра услуг на данном рынке. Основными из них стали услуги в информационных технологиях, кадровых вопросах и бухгалтерии [33, с. 22].

Аутстаффинг (outstaffing) - услуга в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании-заказчика и оформлению его в штат компании-провайдера. Компания-провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства и бухгалтерии, выплату заработной платы, налогов, социальное и медицинское страхование, оформление отпусков, командировок, премий и т.д. Сотрудники, которые выводятся за штат, продолжают работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к ним выполняет компания-провайдер.

Выведение персонала за штат компании стало решением проблем, вызванных издержками излишне законорегулируемого рынка. Сначала данную услугу предлагали обычные рекрутинговые агентства, несколько видоизменив уже существовавшую услугу лизинга персонала.

Необходимо отметить общие для всех очевидные преимущества применения аутстаффинга:

- снижение числа сотрудников в штатном расписании позволяет уменьшать прямые расходы предприятия;
- приобретение дополнительного времени для освоения и применения отделами персонала новейших методик обучения и управления персоналом;
- значительное уменьшение юридических сложностей, связанных с риском по выплате компенсаций в случае увольнения сотрудников;
- снижение административной и финансовой нагрузки при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;
- возможность увеличения заработных плат сотрудников и/или добавления бенефитов за счет оптимизации управления;
- возможность проверки всех новых сотрудников на профессиональное и корпоративное соответствие.

Итак, использование внутренних источников привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства. В свою очередь, внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

2. Особенности системы подбора и отбора персонала на предприятии ООО КА "Бизнес-Персонал"

2.1 Краткая характеристика предприятия ООО КА «Бизнес-Персонал»

Фирма ООО КА "Бизнес-Персонал», зарегистрированная 21 октября декабря 2001 г. Департаментом муниципального имущества администрации г. Самара за № 807, является обществом с ограниченной ответственностью (ООО) [53].

В своей деятельности ООО КА «Бизнес-Персонал» руководствуется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом от 8 февраля 1998 г. "Об обществах с ограниченной ответственностью", а также Уставом. Общество владеет правами юридического лица с момента его государственной регистрации.

Место нахождения и почтовый адрес Общества: 443082, г. Самара, Партизанская 86, оф 62.

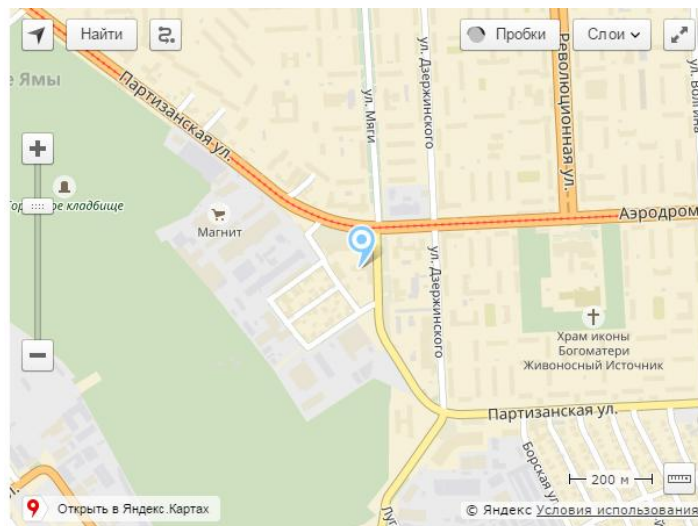


Рисунок 2 –Месторасположение КА «Бизнес – Персонал»

Назначение ООО КА «Бизнес-Персонал»- получение прибыли, а также предоставление кадровых услуг. Для достижения целей ООО КА «Бизнес-

Персонал» осуществляет следующие виды деятельности: подбор квалифицированного персонала.

Актом, устанавливающим для предприятия структуру управленческого аппарата, штаты и должностные оклады работающих, является штатное расписание.

Должностная инструкция - это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Должностные инструкции разрабатываются службой управления персоналом организации (менеджером по персоналу). Они в обязательном порядке согласуются с юрисконсультom организации и утверждаются директором компании. Инструкции разрабатываются на все включенные в штатное расписание должности и объявляются сотруднику при заключении трудового договора. Работник должен расписаться в том, что он ознакомлен с должностной инструкцией. Внести в должностную инструкцию изменения можно только на основании приказа директора компании.

Структура управления ООО КА «Бизнес-Персонал» носит линейно-функциональный характер. Управленческий персонал ООО КА «Бизнес-Персонал» состоит из работников, обеспечивающих подбор квалифицированных кадров.

Общее руководство ООО КА «Бизнес-Персонал» осуществляет директор, он же руководит планово-экономической работой. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов.

Менеджеры выполняют основные функции в области коммерческой работы и организации деятельности фирмы. В них входят изучение спроса населения на предлагаемые фирмой услуги, заключение договоров и контроль за их выполнением, подготовка претензионных материалов. Они же организуют

рекламную деятельность фирмы, внедряют современные методы предоставления информационных услуг и т.д.

Объектом управления ООО КА «Бизнес-Персонал» являются работники организации – рекрутеры, по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений. Объектом управления может выступать как отдельно взятый работник, так и их совокупность, являющаяся трудовым коллективом. Группа работников, характеризующаяся как объект управления, состоит в определенных взаимоотношениях, необходимых для организации процесса производства и достижения общих целей.

Субъектами управления выступают лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления персоналом. К ним относятся руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу), выполняющие свои должностные обязанности.

Следует обратить внимание на тот факт, что руководитель любого уровня выступает и как субъект, и в то же время как объект управления.

Специалисты выполняют отдельные управленческие функции в соответствии с наделением их правами и полномочиями. Ответственность специалистов накладывается на уровень разработки управленческих решений. Служба управления персоналом - это комплекс специализированных структурных подразделений управленческого аппарата организации, включающий в свой состав наделенных соответствующими полномочиями должностных лиц, призванных управлять персоналом организации, руководствуясь принципами избранной кадровой политики.

Результативность работы службы управления персоналом зависит от ее структуры и определения должностных функций каждого подразделения, от качества взаимосвязей в работе между подразделениями кадровой службы, от

обеспечения необходимыми специалистами, осуществляющими кадровый менеджмент, и от степени взаимодействия между службой управления персоналом и другими подразделениями организации, в первую очередь экономическими отделами.

Для того чтобы понять, как организована работа службы управления персоналом, необходимо представлять себе, какие задачи и функции стоят перед ней.

Функции службы управления персоналом ООО КА «Бизнес-Персонал» реализуются через следующие виды кадровой работы.

1. Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала включают в себя:

- 1) разработку стратегии управления персоналом;
- 2) анализ кадрового потенциала организации;
- 3) анализ спроса и предложения на интересующую рабочую силу на рынке труда в отрасли или регионе;
- 4) планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- 5) оценку кандидатов на вакантную должность;
- 6) текущую, периодическую оценку кадрового потенциала организации.

2. Разработка структуры управления персоналом организации включает в себя:

- 1) анализ имеющейся структуры управления и выявление ее недостатков на данном периоде развития организации;
- 2) проектирование новой структуры управления, более подходящей текущему моменту;
- 3) составление штатного расписания организации;
- 4) построение новой организационной структуры управления.

3. Развитие кадрового потенциала включает следующие элементы:

- 1) техническое и экономическое обучение персонала;
- 2) переподготовка и повышение квалификации работников;
- 3) подготовка кадрового резерва руководства;

4) планирование деловой карьеры сотрудников;

5) профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

4. Оформление и учет движения кадров подразделяются на следующие задачи:

1) оформление и учет приема, увольнений и перемещений работников;

2) информационное обеспечение системы управления кадрами;

3) профориентация и профотбор работников;

4) обеспечение полной занятости на рабочем месте.

5. Регулирование трудовых отношений в организации выполняется решением таких задач, как:

1) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками;

2) анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений между работниками и руководством;

3) управление и решение конфликтов, возникающих в процессе производства;

4) социально-психологическая диагностика персонала;

5) регулирование этических норм во взаимоотношениях членов трудового коллектива;

6) управление взаимодействием с профсоюзами.

6. Мотивация и стимулирование труда включает следующие позиции:

1) нормирование и тарификация трудового процесса;

2) разработка систем оплаты труда персонала;

3) разработка форм медицинского страхования работников;

4) разработка моральных форм поощрения трудовых достижений;

5) разработка форм участия членов трудового коллектива в прибылях и капитале;

6) управление трудовой мотивацией работников путем удовлетворения основных потребностей и интересов работников.

7. Регулирование условий труда выполняется через соблюдение требований:

- 1) психофизиологии труда;
- 2) эргономики;
- 3) технической эстетики;
- 4) охраны труда и техники безопасности;
- 5) охраны окружающей среды.

8. Оказание юридических услуг персоналу состоит в следующем:

- 1) разрешение правовых вопросов в трудовых отношениях;
- 2) согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- 3) решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- 4) консультации персоналу в решении юридических вопросов, не связанных с производственной деятельностью.

9. Развитие социальной инфраструктуры организации включает в себя:

- 1) организацию питания работников в процессе трудовой деятельности;
- 2) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- 3) развитие физкультуры и спорта среди членов трудового коллектива;
- 4) обеспечение охраны здоровья посредством проведения профилактических осмотров и медицинского освидетельствования;
- 5) обеспечение детей сотрудников местами в детских учреждениях.

До принятия окончательного решения о приеме на работу в организацию потенциального кандидата он должен пройти следующие этапы.

1. Предварительная отборочная беседа. Такая беседа проводится специалистом кадровой службы (менеджером по набору персонала), иногда уже на этом этапе к беседе привлекается линейный менеджер, который впоследствии становится непосредственным начальником принимаемого на работу сотрудника. Цель отборочной беседы - оценить общий уровень претендента (его адекватность), уровень его образования, внешний вид и определяющие личностные качества (манера разговаривать, поведение и т.п.). Во многих

современных организациях во время отборочной беседы проводится так называемая проверка на face-контроль (от англ. face - лицо). Это не только проверка внешнего вида претендента, но и его соответствие корпоративной культуре, принятой в данной организации, а также возможность его адаптации в коллективе работающих сотрудников. Понятие "face-контроль" формируется в организации руководителями или хозяевами в зависимости от формы собственности. На практике это означает, что если, например, коллектив работников состоит из молодых сотрудников от 22 до 30 лет с определенными интересами и взаимоотношениями (общение на "ты" и т.п.), то у сотрудника старше 35-летнего возраста, обремененного семьей, скорее всего, возникнут проблемы во взаимоотношениях с коллективом, несмотря на то, что он может обладать всеми необходимыми деловыми качествами. На такое развитие событий может повлиять множество факторов: и стиль одежды, и неловкость сотрудников в обращении к более старшему товарищу на "ты", и его нежелание задерживаться после окончания рабочего дня для выяснения каких-либо неформальных вопросов, да и просто разные интересы в силу возраста. Поэтому задача менеджера по персоналу - понять, сможет ли потенциальный кандидат соответствовать корпоративной культуре организации.

Не секрет, что на данном этапе отсеивается довольно большое число потенциальных кандидатов.

2. Заполнение бланка заявления и анкеты. Прошедшие отборочную беседу претенденты должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Эта ступень присутствует в любой процедуре отбора, независимо от типа предприятия. Число вопросов анкеты должно быть минимальным, и они запрашивают информацию, касающуюся прошлой работы претендента, и его биографические данные, так чтобы на их основе можно было провести стандартизированную оценку кандидата. Вопросы должны быть последовательными и нейтральными, чтобы не вызывать у кандидата желания отказаться от ответа на вопросы. Здесь же указывается, есть ли у кандидата

рекомендации с предыдущих мест работы и может ли кто-либо подтвердить это (должность, фамилия и контактный телефон рекомендовавшего человека).

3. Интервью (беседа по найму). Это один из основных этапов в процедуре отбора кандидатов. Окончательные решения о приеме принимаются, как правило, после проведения интервью. Существует несколько видов такой беседы, она во многом зависит от способностей интервьюера и его подготовки к проведению подобной беседы. Наиболее информативная - беседа не по схеме, когда готовится лишь список тем, которые надо затронуть, а далее интервьюер, задавая наводящие вопросы, выуживает из кандидата всю необходимую ему информацию, определяет его знания, способности, умение ориентироваться в нестандартной ситуации. Как правило, интервью проводит будущий непосредственный руководитель (супервайзер).

4. Тестирование. Этот этап проводится не всегда, а лишь тогда, когда нужно выявить профессиональные способности и умения кандидата, а также выявить его психологические особенности, склад характера, уверенность в себе, умение уживаться в коллективе. Практически во всех негосударственных предприятиях потенциальные кандидаты на работу проходят этап тестирования. Тестирование позволяет сформировать мнение о способностях кандидата, возможные перспективы его профессионального и должностного роста, выявить специфичность его трудовой мотивации. Применяемые тесты обычно бывают нескольких видов: на профпригодность, когда моделируется ситуация, некоторым образом похожая на работу, которую придется выполнять; тесты способностей, направленные на оценку общего уровня развития и особенностей мышления, обучаемости, памяти и других психических функций; биографические, анализирующие особенности интеллекта, семейные отношения, главные потребности и интересы; личностные, выявляющие оценку развития отдельных качеств личности или отнесение человека к определенному типу темперамента и характера.

5. Проверка документов, послужного списка и рекомендаций. Данный этап носит уже формализованный характер, так как предварительное решение было

принято на предыдущем этапе. Но тем не менее он необходим для документального подтверждения качественных особенностей потенциального кандидата. Менеджер по персоналу должен проверить наличие всех необходимых документов для поступления на работу. Статья 65 ТК РФ оговаривает перечень документов, которые необходимо предъявлять при заключении трудового договора. К ним относятся: паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, трудовая книжка (исключая работу по совместительству), страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, документы воинского учета (для военнообязанных), документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальной подготовки.

Иные документы, не предусмотренные Трудовым кодексом или иными федеральными законами, требовать от лица, поступающего на работу, запрещается.

Однако он вправе самостоятельно представить дополнительные документы (рекомендации с предыдущего места работы, дополнительные сертификаты и т.п.), если он считает, что они могут помочь получить желаемую работу.

В частности, информация из рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и как успешно кандидат делал на предыдущих местах работы или учебы.

Если у кандидата присутствуют основные необходимые документы и они заполнены в надлежащем порядке в соответствии с действующим законодательством, то формальных препятствий к его приему быть не должно.

6. Медицинское освидетельствование. Этот этап проводится в том случае, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидата. Как правило, это профессии, связанные с ответственностью за жизнь других людей. К таким профессиям относятся: водители, машинисты поездов, летчики, моряки, охранники и т.д. Если по медицинским показаниям кандидат не отвечает предъявляемым требованиям, то он не попадает на претендуемую должность либо

ему может быть предложена другая работа, к которой не предъявляются столь высокие требования к состоянию здоровья.

7. Принятие конечного решения о приеме. Такое решение принимает руководитель организации на основе сравнения представленных результатов по этапам отбора. В некоторых случаях он может вызвать претендента для личной беседы и составления собственного мнения о нем, например, если кандидат должен работать в администрации (юрист, экономист, бухгалтер, менеджер по персоналу, секретарь и т.п.). После окончательного принятия решения руководителем следует его исполнение в установленном порядке. Оформляется приказ о приеме на работу. В начале настоящего параграфа было сказано, что процедура отбора персонала может включать в себя не все звенья в силу субъективных обстоятельств или организационно-правовой формы собственности предприятия. Это значит, что на государственных предприятиях обычно используются этапы предварительной беседы, интервью, подачи заявления и заполнения анкеты с биографическими данными, а также тщательной проверки необходимых документов в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ, а также часто проводится медицинский осмотр сотрудников. То есть прием на работу часто носит формализованный характер, и если у потенциального кандидата есть необходимая квалификация, подтверждаемая документами, то, скорее всего, он будет принят. При этом редко выявляются и учитываются его психологические особенности и склад характера, что впоследствии приводит к ухудшению социально-психологического климата в коллективе в процессе адаптации.

В организациях негосударственного сектора экономики, особенно на предприятиях малого и среднего бизнеса, как раз большое внимание уделяется тестированию кандидатов и интервью с ними, в результате которых выявляются их деловые качества и психологическая совместимость. Но при этом часто не учитывается состояние здоровья работников, а также наличие специального образования (нередко на должности специалистов принимаются студенты, которые работают с энтузиазмом и им можно платить меньшую заработную

плату, однако в силу недостатка специального образования у них встречаются проколы в работе).

Оптимальным, особенно при наборе на должности специалистов и руководящего состава, является синтез способов, применяемых в государственных и коммерческих организациях.

После проведенных мероприятий по привлечению кандидатов в данную организацию начинается процесс их отбора для того, чтобы оставить необходимое количество потенциальных работников, отличающихся необходимыми качествами, предъявляемыми к должностям, которые они планируют занять. В зависимости от будущей специальности, типа предприятия, формы собственности, а также инициативы, проявляемой менеджером по набору персонала, процедуры отбора могут существенно различаться. Однако все же все они содержат ряд общих положений, рассмотренных выше.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

На этапе отбора кадров при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в

ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

2.2. Анализ процесса подбора и отбора персонала в ООО КА «Бизнес-Персонал»

В ООО КА «Бизнес-Персонал» осуществляется кадровое планирование. Кадровое планирование - это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде. Различают планирование общей потребности в персонале, планирование дополнительной потребности и потребности в специалистах и служащих.

Этапы кадрового планирования в ООО КА «Бизнес-Персонал»:

1. Разработка кадровой стратегии предприятия, включая создание предпосылок для должностного и профессионального роста работников организации и планирования необходимых условий труда.

2. Непосредственная работа по количественному и качественному комплектованию организации работниками на каждое рабочее место и в соответствующий период времени.

3. Развитие персонала с определением конкретных целей и интересов каждого работника, планирование его индивидуальной деловой карьеры.

Кадровое планирование включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным категориям;

- изучение рынка труда в отрасли или регионе (изучение сегмента квалифицированной рабочей силы, интересующей данную организацию) и разработка программных мероприятий по его освоению;

- анализ системы рабочих мест организации;

- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Стадии процесса кадрового планирования:

а) определение воздействия организационных целей на подразделения организации;

б) определение будущих потребностей в персонале и общей потребности (численности нанимаемых работников);

в) учет имеющегося кадрового состава организации и определение дополнительной потребности в кадрах;

г) разработка конкретного плана действий по удовлетворению потребностей в персонале.

Учет имеющихся кадров в ООО КА «Бизнес-Персонал» ведется по трем направлениям.

Во-первых, проводится оценка и анализ состояния имеющихся или занятых в организации работников, определяется их количество, выявляются качественные показатели, такие как уровень и профиль образования,

оптимальность загрузки работников, текучесть кадров, производительность их труда, оптимальное соотношение между работниками разных категорий. Эти мероприятия проводятся с целью использования внутренних источников для заполнения вакантных должностей, выявления неиспользованных резервов.

Во-вторых, проводится оценка потенциала внешних источников, если в организации принята открытая кадровая политика, для заполнения имеющихся кадровых вакансий.

В-третьих, разрабатывается конкретный план действий, связанный с изменением численности персонала организации. Здесь применяются две формы работы, в зависимости от нужд и целей организации: сокращение или увеличение численности работников.

Кадровое планирование подразделяется на краткосрочное (до 2-х лет), среднесрочное (от 2 до 5 лет) и долгосрочное (свыше 5 лет).

Помимо этого можно выделить следующие виды кадрового планирования:

- планирование потребности в персонале;
- планирование набора и привлечения персонала;
- планирование сокращения численности работников;
- планирование обучения персонала;
- планирование расходов на содержание персонала;
- планирование мероприятий по увеличению производительности труда персонала (мотивация и стимулирование труда).

Планирование и оценка потребностей в персонале.

Кадровое планирование, связанное с набором и наймом персонала как во вновь созданную компанию, так и в связи с расширением организации, появлением новых видов деятельности, следует начинать с оценки потребностей как в количественном, так и в качественном плане.

Анализ замещения штатного расписания ООО КА «Бизнес-Персонал» показывает, что одной из наиболее актуальных проблем фирмы является набор кадров. Поэтому рассмотрим подробнее, как фирма осуществляет отбор претендентов.

Для качественного подбора кадров в процессе собеседования с кандидатом ООО КА «Бизнес-Персонал» осуществляется:

Характеристика рабочего места. Этот документ вручается кандидату задолго до собеседования. В нем подробно расписаны требования к данной работе, во всяком случае, включены все ее наиболее существенные моменты. Кандидат может сразу же отказаться от работы, если она не устраивает его по каким-то причинам. Описание работы снимает неопределенность, позволяет избежать путаницы и излишней потери времени.

"Словесный портрет" искомого работника - приблизительное описание ожиданий: пол, возраст, образование, опыт прошлой работы, особые требования и т.д. В "словесный портрет" включается, во-первых, то, что должно быть, во-вторых, то, чего быть не должно. Эта бумага рассчитана на внутреннее пользование, претендентам ее не показывают.

Как правило, стараются заранее снабдить кандидата описанием деятельности организации.

Заявление-анкета. Этот документ, если его не абсолютизировать, может сослужить интервьюеру хорошую службу. Он поможет, во-первых, сразу же исключить явно неподходящего кандидата, во-вторых, направить беседу в нужное русло.

Заранее подготовленная схема беседы поможет не упустить ничего важного. Вот, например, схема беседы из семи пунктов, применяемая в ООО КА «Бизнес-Персонал» при приеме на работу представителей основного персонала:

1. Физические данные.
2. Склонности.
3. Общий интеллект, культура.
4. Интересы.
5. Особые способности.
6. Характер.
7. Личные обстоятельства.

А вот схема из четырех пунктов, применяемая в ООО КА «Бизнес-Персонал» при приеме на работу представителей вспомогательного персонала:

1. Квалификация.
2. Врожденные способности.
3. Мотивация.
4. Адаптация.

В целом, при подборе кадров, повышении их квалификации в ООО КА «Бизнес-Персонал» ориентируются на следующий перечень критериев оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение; умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

- коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в т.ч. и коммерческого);

- умение работать с цифрами;
- способность к обучению;
- системное мышление;
- упорство и целеустремленность;
- решительность;
- самостоятельность, инициативность;
- самоорганизация и способность распределять время;
- готовность к изменениям и гибкость;
- организаторские способности;
- коммуникативные способности;
- межличностные контакты.

Так, в марте 2011 г. в ООО КА «Бизнес-Персонал» осуществлялся отбор кандидатов на должность менеджера. По поступившим заявлениям нужно было оценить претендентов, т.е. определить, какой кандидат лучше всего подходит на

данное место. Из 10 претендентов на должность необходимо было выбрать одного. Учитывалось, что человеку, занимающему такую должность, необходимы перечисленные выше качества.

Для выяснения деловых способностей кандидата, его способности выполнять профессиональные обязанности руководителя отдела продаж предлагается анкета (приложение 1). Каждый положительный ответ оценивается в один балл. Если кандидат набрал 17 и более баллов, то он в наибольшей степени соответствует требованиям, предъявляемым фирмой ООО КА "Бизнес-Персонал" к сотрудникам указанной должности. Если кандидат набрал 13-17 баллов, то он может стать сотрудником фирмы ООО КА "Бизнес-Персонал в качестве менеджера только при отсутствии лучших кандидатов на место. От кандидатов, набравших менее 13 баллов, фирма отказалась.

Для экспертизы предлагалась следующая система оценки труда претендента. Личностные качества претендентов (характер, темперамент и т.п.) оценивались при помощи карты личности Платонова. Инструкция к заполнению "Карты личности" подается испытуемым в письменном виде, как и сама "Карта личности".

Все ответы на вопросы даются в соответствии с данной письменной инструкцией к заполнению. С помощью "Карты личности" Платонова могут быть наглядно представлены в компактном виде качественно-количественные особенности личности каждого испытуемого. Она дает возможность формализовать отдельные свойства личности и оценить их методом полярных баллов. Необходимо помнить, что мнение о личности в целом или ее частной особенности - это не суммарный балл, а творчески поставленный диагноз. Поэтому, обобщая данные, необходимо использовать логический критерий: у кого из заполнявших "Карту личности" больше оснований для суждений о данном свойстве исследуемого и насколько у него адекватна самооценка. Следует иметь в виду, что количественные показатели, полученные на основе самооценки, являются ценным добавочным критерием для материалов метода обобщения независимых характеристик.

Анализируя полученные результаты, следует делать упор не на общий балл "Карты", а на суммарные баллы отдельных подструктур. Для этого необходимо выделить из подструктур 1-6 те, где картина наиболее и наименее благоприятная. При интерпретации общего балла надо помнить, что разброс данного показателя возможен от 6 до 195, причем средний балл - обычно около 130.

В результате проведенного отбора должность менеджера занял кандидат, более остальных соответствующий предъявляемым требованиям. Так, система оценки его труда показала, что у данного претендента все критерии качества труда развиты в полном объеме, а готовность к сотрудничеству - превосходит требования в значительной степени. Кроме того, он успешно прошел тестирование при помощи карты личности Платонова, набрав 135 баллов.

Итак, исследовав подбор и отбор персонала в ООО КА «Бизнес-Персонал», мы можем сделать следующие выводы. В ООО КА «Бизнес-Персонал» осуществляется кадровое планирование. Кадровое планирование - это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде. Оценка персонала, осуществляемая на предприятии, - это установление соответствия деловых и личных качеств личности требованиям должности или рабочего места.

На этапе отбора (диагностической оценки) персонала руководство ООО КА «Бизнес-Персонал» выявляет факторы, определяющие уровень соответствия персонала структуре квалификационных требований. Диагностическая оценка персонала имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или навыков работников, препятствующий достижению ими требований или стандартов выполнения работы, установленных организацией. Подходы к оценке рабочей деятельности различны. С одной стороны, делается акцент на саму работу как деятельность, осуществляемую во времени по определенной технологии, а с другой - акцент на работника и выявление требований, предъявляемых работой к

социально-психологическим характеристикам личности, знаниям, умениям, навыкам.

В целом можно заключить, что руководство ООО КА «Бизнес-Персонал» поняло и реально воплотило в своей деятельности принцип, согласно которому социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом фирмы ныне явно должны преобладать над административными.

3. Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в ООО КА «Бизнес-Персонал»

3.1 Рекомендации по совершенствованию подбора и отбора персонала в ООО КА «Бизнес-Персонал»

Выше нами был проведен анализ сложившейся системы подбора и отбора персонала ООО КА «Бизнес-Персонал». Одним из недостатков ее является то, что осуществляется данный процесс в рамках пассивной кадровой политики. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без попыток понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия.

Поэтому в качестве первой рекомендации по совершенствованию отбора и подбора персонала ООО КА «Бизнес-Персонал» можно предложить:

1. Внедрение активной кадровой политики, которая проявляется тогда, когда руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды [13, с. 20].

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

работника, постольку внутрипроизводственное управление должно быть сориентировано на человека, носить гуманистический характер, выражающийся в отношениях сотрудничества на основе уважения к человеку и доверия к нему. Действительно, чем выше уровень сотрудничества внутри аппарата управления, между администрацией и работниками, тем глубже и устойчивее будет гуманизация отношений между сотрудниками. Насколько полно руководитель овладеет гуманистическими принципами управления, научится "дирижировать связями" между работниками на основе сотрудничества, настолько эффективно будет решаться задача по формированию и развитию личности. Успех функционирования ООО КА «Бизнес-Персонал» обеспечивается гармоничной целеустремленностью работников к решению общих задач, но в основе гармонии лежит человечность, лежит понимание менеджера, что сформировать целенаправленную единую волю коллектива можно только на основе глубокой, систематической работы с каждым его членом [34, с. 47].

3. Предлагаю также ввести новую должность – психолога кадровой службы. Прежде всего, психолог способен более качественно, нежели, например, менеджер решить задачу тестирования кандидатов [71, с. 25].

При проведении первичной оценки потенциальных кандидатов особенно важно проверять их профессиональные и личностные компетенции, особенно в тех случаях, когда подбирается управленческая команда. Рассмотрим, например, каким характеристикам должен отвечать директор по персоналу. Психолог может предложить ему вопросы для собеседования, приведенные в анкете в приложении 9. В анкете, представленной в приложении 10, приведены вопросы для кандидата на должность специалиста по работе с персоналом. Основными способами оценки деловых качеств потенциального работника являются интервью и тестирование. Поэтому приведем в качестве примеров некоторые вопросы, анкеты и тесты, которые могут быть использованы психологом кадровой службы в процессе своей практической деятельности в различных организациях.

Проблемы, затрагиваемые в интервью, включают примерно следующие вопросы [12, с. 14]:

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

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

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

При проведении беседы психологу также желательно выяснить, какие взгляды общественно-политического характера исповедует кандидат, какие интересы у него в частной жизни, чем он увлекается. Профессиональный психолог обязательно будет интересоваться не только узкопрофессиональной

информацией, но и значительно более широким кругом вопросов, так как заинтересован в скорейшей адаптации нового работника. Для этого можно задать претенденту вопросы следующего характера.

1. Каково семейное положение претендента.

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

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

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

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

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

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

6. Есть ли у претендента склонность к образованию и самообразованию. (Здесь важно не только выяснить стремится ли он совершенствовать свой профессиональный уровень, получить дополнительное образование, повысить квалификацию и т.п., но и есть ли желание изучать иностранные языки, любит ли

путешествовать, какого рода художественную литературу читает. Посещает ли он (она) театры, концерты, фильмы и т.д.)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На основании этой классификации можно определить степень экстравертированности и стабильности, а также тип темперамента любого человека (Приложение 2).

Далее необходимо подсчитать количество баллов по каждой из двух шкал. Если по шкале "экстраверсии" оно окажется больше нуля, то человек - экстраверт, если меньше, то - интроверт. Если сумма баллов по шкале "стабильность" выше нуля, то человек стабилен, если меньше, то - нестабилен. По сочетанию этих двух факторов определяется тип темперамента.

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

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

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

Результаты большого числа тщательно спланированных исследований подтверждают заключение о том, что IQ-тест обнаруживает значительное соответствие измеренного коэффициента интеллекта успехам людей в работе или

учебе. В армии США с сороковых годов XX в. проводится общеармейское классификационное тестирование, например, при подготовке пилотов. У студентов университетов можно ожидать IQ в среднем от 125 пунктов в первый год обучения до 140 при получении степени бакалавра (через четыре года обучения). Считается, что человек с IQ менее 115 вряд ли может рассчитывать на то, чтобы успешно сдать вступительные экзамены и быть принятым в университет. Руководители и специалисты высшей квалификации обнаруживают IQ в среднем около 153.

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

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

Более простым видом оценки способностей работника является тест "Корректурная проба".

Он может применяться при проверке любых работников умственного труда, а не только корректоров в издательском деле. Данный тест позволяет

изучить работоспособность, переключаемость, объем внимания и концентрацию работника по корректурным таблицам. В основу теста положена заимствованная из психологии труда проба Бурдона.

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

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

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

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию организации подбора и отбора персонала в ООО КА «Бизнес-Персонал»

Экономическая эффективность проекта — это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников [63, с. 259].

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

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

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

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

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

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

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

Количественная оценка состоит в расчете экономического эффекта, который равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта [63, с. 259]. В качестве дохода от реализации проекта рассматривается годовая величина резервов увеличения выпуска продукции за счет сокращения потерь рабочего времени, которая на анализируемом предприятии на момент исследования составила 291,8 тыс. руб. Состав единовременных затрат представлен в таблице 3.

Таблица 3- Расчет капитальных (единовременных) затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Наименование	Количество	Цена, руб.
Компьютер Samsung 1.7 GHz, 512 Mb, 80 Gb, DVD-ROM, FDD	1	19 800
Установка программного обеспечения	1	1 200
Компьютерный стол	1	6 000
Письменный стол	1	3 500
Стул	1	1 200
Итого	6	31 700

Таким образом, совокупные затраты по проекту равны:

Капитальные затраты + Текущие затраты = 31 700 + 109 728 = 141 428 руб.

Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 291,8 тыс. руб.

Таблица 4 - Расчет текущих затрат на введение должности психолога кадровой службы, руб.

Показатель	Количество	Затраты в мес., руб.	Затраты в год, руб.
Заработная плата	1	7000	84000
Единый социальный налог (26%)	1	1820	21840
Канцтовары, в том числе:		324	3888
Бумага	2 пачки	212	2544
Ручка	1 шт.	5	60
Карандаш	1 шт.	5	60
Штрих	1 шт.	12	144
Папки	2 шт.	50	600
Диск CD-RW	1 шт.	30	360
Файлы	10 шт.	10	120
Итого	-	9144	109728

Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта:

$$\text{Эффект проекта} = 291800 - 141428 = 150372 \text{ руб.}$$

Рассчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанного проекта. С позиции качественной оценки, как полагают многие исследователи, организация комплекса работ по анализу труда и заработной платы заключается в [27; 30; 34; 38; 41]:

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

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

Следует отметить, что в условиях сложной деятельности, меняющихся приоритетов бизнеса и ограничений внешнего мира, сопротивления "человеческого материала" расчет эффективности вложений имеет смысл лишь тогда, когда установлена реальная управленческая ответственность за ее достижение и обеспечены рычаги управления бизнес-процессом [50, с. 259].

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

Планирование персонала предприятия призвано решать следующие задачи:

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

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

При определении потребности в персонале руководству необходимо исходить из принципа, согласно которому качество и численность персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечивать долгосрочное выполнение задач предприятия. Его нехватка ставит под угрозу выполнение задач предприятия, а избыток вызывает излишние расходы, ухудшает позиции предприятия на внутреннем и внешнем рынке. В случае как избытка, так и нехватки персонала предприятия должна предпринимать энергичные действия

для того, чтобы привести численность персонала и в количественном, и в качественном отношении в соответствие со своими тактическими и стратегическими задачами.

Эта работа начинается с расчета потребности. При этом во внимание принимаются все задачи предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

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

Предлагается также введение новой должности – психолога кадровой службы ООО КА «Бизнес-Персонал».

Совокупные затраты по проекту равны 141 428 руб. Доход, ожидаемый предприятием от введения новой должности - 291,8 тыс. руб. Экономический эффект равен разнице между доходами и затратами от реализации проекта - 150372 руб.

Рассчитанный показатель свидетельствует о высокой экономической эффективности разработанного проекта.

Заключение

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: Разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профорientация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

На этапе отбора кадров при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой

должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Кадровая служба ООО КА «Бизнес-Персонал» должна соизмерить свои ресурсы, чтобы выбрать способ найма персонала. Возможны варианты как самостоятельного подбора, так и привлечения рекрутингового агентства. Но, используя функцию аутсорсинга, следует представить агентству полное описание деятельности компании, четкие критерии отбора персонала, характеристики выполняемых работ, чтобы у кандидатов складывалось верное представление о вакансии и работодателе.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что проблема обеспечения предприятий высококвалифицированными специалистами в условиях нарастания сложности производства и быстрой смены технологий может быть решена посредством создания системы подготовки персонала с учетом особенностей наукоемкого сектора экономики. Именно такая система, в которой объединяются подсистемы отбора, подготовки и оценки, позволит предприятиям обеспечить себя высококвалифицированными кадрами, готовыми и к изменяющимся условиям технической, технологической, социальной среды,

которая также является резервом повышения конкурентоспособности промышленного предприятия в системе национального производства.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 10.11.2009) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3; 2009. - № 46. - Ст. 541
2. Абаев, А.Л., Панкратова, В.П. Управление персоналом в сфере науки [Текст] / А.Л. Абаев, В.П. Панкратова // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2017. - № 4. - С. 40-51.
3. Андреева, Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные: [Текст] / Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. - 2016. - № 2. - С. 25-48.
4. Бабинцев, В.П. Управление персоналом с позиции социологии [Текст] / В.П. Бабинцев // Высшее образование в России. - 2009. - № 4. - С. 155-156.
5. Банников, С.И. Управление персоналом организаций с применением карт компетентности и квалификационных матриц [Текст] / С.И. Банников // Экономика и управление. - 2008. - № 3. - С. 139-143.
6. Баранников, А.Ф. Теория организации [Текст] М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
7. Баркалов, С.А., Бережецкая, А.Е., Федорова, И.В. Управление персоналом, владеющим смежными профессиями [Текст] / С.А. Баркалов и др. // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2009. - № 11. - С. 161-163.
8. Бетина, О.Б. Корпоративная культура: управление персоналом с учетом допустимого ценностного давления: [Текст] / О.Б. Бетина // Социально-экономические и технические системы: Исследование, проектирование, оптимизация. - 2016. - № 13. - С. 6.
9. Большой экономический словарь [Электронный ресурс] / А.Н. Азрилян // <http://slovari.yandex.ru>. – 44 с.

10. Воеводина, Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании [Текст] / Н. Воеводина // Управление персоналом. - 2008. - № 14. - С. 35-41.
11. Волосский, А. Система найма сотрудников организации [Текст] / А. Волосский // Новости менеджмента. – 2010. – Ноябрь. – С. 3-6.
12. Воробьев, А.Д., Жданов, С.Б., Кузьмина, Ю.А. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А.Д. Воробьев, С.Б. Жданов, Ю.А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2008. - № 15. - С. 48-54.
13. Гаврилова, О. Построение эффективной системы найма персонала: основные сложности и способы преодоления [Текст] / О. Гаврилова // Новости менеджмента. – 2010. – Ноябрь. – С. 7-9.
14. Гергелев, А.Э. Управление персоналом в государственных структурах [Текст] / А.Э. Гергелев // Вестник Российской таможенной академии. - 2008. - № 4. - С. 42-47.
15. Голубкова, Е.Н., Михайлов, О.З. Внутренний маркетинг и управление персоналом - инструменты повышения эффективности управления [Текст] / Е.Н. Голубкова, О.З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - № 3. - С. 27-34.
16. Грибановская, Н.В., Гаенко, А.А., Сергеева, В.Е. Управление персоналом с использованием информационных технологий [Текст] / Н.В. Грибановская и др. // Известия Орловского государственного технического университета. Серия: Информационные системы и технологии. - 2007. - № 4. - С. 95-98.
17. Даеничева, В.А. Управление персоналом в современных условиях [Текст] / В.А. Даеничева // Сахар. - 2010. - № 1. - С. 19-24.
18. Дмитриева, А.В. Управление персоналом и профессиональным развитием [Текст] / А.В. Дмитриева // Современные наукоемкие технологии. - 2016. - № 4. - С. 50-51.
19. Дубина, И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики [Текст] / И.Н. Дубина. - М: Academia, 2009. - 286

20. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития: [Текст] / И.Б. Дуракова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2009. - № 1. - С. 46-52.
21. Ежов, Г.П. Управление персоналом в условиях демократизации управления [Текст] / Г.П. Ежов // Актуальные проблемы современной науки. - 2008. - № 1. - С. 39-44.
22. Забродин, Ю.М., Кулапов, М.Н., Одегов, Ю.Г. Психология человека и управление персоналом [Текст] / М.Н. Кулапов и др. // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. - 2015. - № 2. - С. 53-67.
23. Иванов, С.И., Белый, С.А. Управление персоналом: обзор успешного ИТ-проекта [Текст] / С.И. Иванов // Газовая промышленность. - 2009. - № 11. - С. 52-53.
24. Ижбулатова, О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия [Текст] / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2017. – № 1. – С. 34–39.
25. Ильина, Л.А., Горбунова, Ю.Н., Гагаринская, Г.П. Управление персоналом на основе регламентированной системы бухгалтерского учета и налогообложения: [Текст] / Л.А. Ильина и др. // Современные наукоемкие технологии. - 2009. - № 5. - С. 32.
26. Ильина, Л.А. Управление персоналом промышленных предприятий в условиях длительного кризиса: [Текст] / Л.А. Ильина // Современные наукоемкие технологии. - 2009. - № 6. - С. 58-60.
27. Казиев, Р.М. Управление персоналом внешнеторговой организации: [Текст] / Р.М. Казиев // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. - № 13. - С. 36-39.
28. Кибанов, А., Дуракова, И. Организация маркетинга персонала [Текст] / А. Кибанов и др. // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 11. – С. 15–21.

29. Кибанов, А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] / А. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 6. – С. 10–20.
30. Кибанов, А., Ушакова, М. Концепции стратегии кадровой службы [Текст] / А. Кибанов и др. // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. - № 10.
31. Кротов, А. Какую информацию о работнике вправе получить работодатель [Текст] / А. Кротов // Человек и труд. – 2010. - № 8. – С. 21-24.
32. Круглов, М.Г. Всеобщий менеджмент качества и управление персоналом [Текст] / М.Г. Круглов // Компетентность. - 2017. - № 6. - С. 32-41.
33. Лавров, А.С. Финансовый кризис и организация труда [Текст] / А.С. Лавров // Труд и социальные отношения. - 2009. - № 2. - С. 15-20.
34. Лазарев, С.В. Управление персоналом при сопротивлении изменениям в процессе реструктуризации компании: культурологические причины сопротивления изменениям [Текст] / С.В. Лазарев // Управление развитием персонала. - 2007. - № 3. - С. 234-239.
35. Литвак, Е. Влияние кризисных явлений в экономике Российской Федерации на малый бизнес [Текст] / Е. Литвак // Финансовая газета. - 2009. - № 6. – С. 22-24.
36. Логинов, А.А., Шухман, П.У. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом [Текст] / А.А. Логинов, П.У. Шухман // Управление развитием персонала. - 2008. - № 2. - С. 112-121.
37. Ломова, В.В. Управление персоналом высокотехнологичной компании Современные гуманитарные исследования. - 2016. - № 5. - С. 351-357.
38. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы [Текст] / практическое руководство. - М.: Финпресс, 2007. - 208 с.
39. Магура, М. Управление персоналом в обучающейся организации [Текст] / М. Магура // Управление персоналом. - 2009. - № 18. - С. 24-31.
40. Маковская, Н. Квалификационная диагностика [Текст] / Н. Маковская // Служба кадров и персонал. - 2016. - № 5. – С. 36–40.

41. Малышев, Д. Кризис – не беда. Скажи успеху: «Да!» [Текст] / Д. Малышев // Управление персоналом. – 2008. - № 23. – С. 40–47.
42. Марданов, Р.Х., Соколова, Ф.М., Онучина, В.В., Исхакова, В.В. Управление персоналом на основе процессных технологий [Текст] / Р.Х. Марданов и др. // Деньги и кредит. - 2007. - № 6. - С. 8-15.
43. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / учебник / Б.З. Мильнер. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. – 478 с.
44. Митькин, А.Ф. Инновационный менеджмент и управление персоналом: от кризиса до кризиса (1998–2008 гг.) [Текст] / А.Ф. Митькин // Менеджмент инноваций. - 2009. - № 3. - С. 196-203.
45. Мишин, В.М., Моисеева, Ю.В. Развитие системы менеджмента качества и управление персоналом предприятия [Текст] / В.М. Мишин и др. // Компетентность. - 2013. - № 9-10. - С. 74-79.
46. Муллахметов, Х. Корпоративное управление в России [Текст] / Х. Муллахметов // Общество и экономика. – 2009. – № 4–5. – С. 118–123.
47. Мухачев, В.М., Пухов, Д.В. Управление персоналом в ситуации кризиса на предприятии [Текст] / В.М. Мухачев и др. // Управленческое консультирование. - 2014. - № 4. - С. 164-169.
48. Осипенко, Н.И., Трифанов, И.В., Оборина, Л.И. Мотивация и управление персоналом как неотъемлемая часть системы менеджмента качества [Текст] / Н.И. Осипенко и др. // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2009. - № 1. - С. 114-116.
49. Павлов, Д.Ю. Управление персоналом в социальной сфере [Текст] / Д.Ю. Павлов // Современные гуманитарные исследования. - 2013. - № 5. - С. 59-60.
50. Пишо, П. Психологическое тестирование [Текст] / П. Пишо. - СПб: "Питер", 2014. – 345 с.

51. Рассадин, В. Управленческие кадры и их роль в формировании коллектива [Текст] / В. Рассадин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. - № 10. – С. 21–22.

52. Решетникова, К.В. Организационная конфликтология: учеб. пособие [Текст] / К.В. Решетникова, Гос. ун-т Высш. школа экономики, Фак. менеджмента, Каф. упр. человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2012.

53. Сайт ООО КА «Бизнес-Персонал»[Электронный ресурс] // www.businesspersonal.ru

54. Самоукина, Н.В. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса [Текст] / Н.В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. - 2009. - № 2. - С. 94-101.

55. Сафронов, А.Е. Управление персоналом - от теории к практике (на примере ООО «АгроСоюз Юг Руси») [Текст] / А.Е. Сафронов // Гуманитарные и социально-экономические науки. - 2012. - № 5. - С. 141-148.

56. Свирина, И. Управление персоналом организации как научная категория и практическая задача [Текст] / И. Свирина // Власть. - 2014. - № 11. - С. 26-30.

57. Седова, О.Л. Управление персоналом: эволюция подходов и особенности современного этапа [Текст] / О.Л. Седова // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. - 2017. - № 12. - С. 77-84.

58. Селин, И. Рационализация численности персонала на промышленном предприятии [Текст] / И. Селин // Человек и труд. – 2009. - № 11. – С. 39–46.

59. Степанова, С.М. Стратегическое управление персоналом текстильного предприятия: формирование кадрового резерва [Текст] / С.М. Степанова // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. - 2016. - № 6. - С. 11-14.

60. Стёганцев, А.В. Стратегическое управление персоналом в области продаж [Текст] / А.В. Стёганцев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 3. - С. 124-129.

61. Стюарт, Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций [Текст] / пер. с англ. В. Ноздриной. - М.: Поколение, 2007. – 390
62. Суханова, Е.В. Технология подбора персонала для компаний малого бизнеса [Текст] / Е.В. Суханова // Российское предпринимательство. – 2016. - № 11 (83). – С. 23-26.
63. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Бемяк. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2009. – 280 с.
64. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособие [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 192 с.
65. Федорова, Е.И. Управление персоналом на сельхозпредприятиях [Текст] / Е.И. Федорова // Аграрная наука. - 2016. - № 8. - С. 5.
66. Хлопова, Т. Восполнение кадров рабочих и молодых специалистов: проблемы и пути их решения [Текст] / Т. Хлопова // Человек и труд. – 2010.
67. Ципес, Г.Л., Болдырева, Ю. Управление персоналом: взгляд сквозь призму стратегии [Текст] / Г.Л. Ципес // Управление человеческим потенциалом. - 2015. - № 4. - С. 16-24.
68. Чайникова, Л.Н., Жалнина, Н.В. Управление персоналом как ключевым фактором, определяющим качество услуг организации [Текст] / Л.Н. Чайникова, Н.В. Жалнина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2013. - № 3. - С. 86-89.
69. Черемошкина, Л. О необходимости системного подхода к изучению и управлению развитием человеческого капитала [Текст] / Л. Черемошкина // Человек и труд. – 2011. - № 1. – С. 15-19.
70. Чернявский, Н.А. Управление персоналом на крупных предприятиях как система, состоящая из подсистем-функций [Текст] / Н.А. Чернявский // Микроэкономика. - 2012. - № 8. - С. 205-208.

71. Чмиль, Д. Управление персоналом и формирование кадрового потенциала современного предприятия [Текст] / Д. Чмиль // Бизнес: Экономика, маркетинг, менеджмент. - 2011. - № 1. - С. 10-15.

72. Чмырь, Ю.Ю. Факторы формирования и черты "трудового потенциала" кадров предприятия [Текст] / Ю.Ю. Чмырь // Российское предпринимательство. – 2010. - № 5. – С. 22-27.

73. Шеншинов, Ю. Управление персоналом в период реструктуризации бизнеса в условиях мирового финансового кризиса [Текст] / Ю. Шеншинов, Ю. // Предпринимательство. - 2009. - № 3. - С. 143-147.

74. Экономическая стратегия фирмы [Текст] / учеб. пособие под ред. А.П. Градова. - СПб.: Изд-во АО «СПб оркестр», 2013. – 591 с.

75. Ярмухамедов, Р.Ф. Управление персоналом: коллизии тактики предприятий и требований закона [Текст] / Р.Ф. Ярмухамедов // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. - 2016. - № 25. - С. 113-116.

Приложение 1

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

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

Приложение 2

Таблица 3.1 Тест Айзенка

Вопрос	Ответ		
	да	нет	иногда
1	2	3	4
Экстраверсия - Интроверсия			
1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытать сильные ощущения?	+1	-1	0
2. Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?	+1	-1	0
3. Вы из тех людей, которые не лезут "за словом в карман"?	+1	-1	0
4. Любите ли Вы часто бывать в компании?	+1	-1	0
5. Держитесь ли Вы обычно в тени на вечеринках или в компании?	-1	+1	0
6. Обдумываете ли Вы свои дела неспешно и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?	-1	+1	0
7. Предпочитаете ли Вы работать в одиночестве?	-1	+1	0
8. Нравятся ли Вам первоапрельские шутки?	+1	-1	0
9. Чувствуете ли Вы себя неудобно в какой-нибудь другой одежде, кроме повседневной?	-1	+1	0
10. Очень ли Вы любите вкусно поесть?	+1	-1	0
11. Предпочитаете ли Вы больше строить планы, чем действовать?	-1	+1	0
12. Говорите ли Вы иногда первое, что придет в голову?	+1	-1	0
Стабильность - Нестабильность			

1. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить или посочувствовать?	-1	+1	0
2. Очень ли Вам трудно отказаться от своих намерений?	+1	-1	0
3. Чувствуете ли Вы себя иногда счастливым, а иногда печальным без какой-либо уважительной причины?	-1	+1	0
4. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?	-1	+1	0
5. Часто ли Вы теряли сон из-за чувства тревоги?	-1	+1	0
6. Верно ли, что Вас легко задеть?	-1	+1	0
7. Часто ли Вы бываете погружены в свои мысли?	+1	-1	0
8. Бывает ли у Вас головокружение?	-1	+1	0
9. Трудно ли Вам заснуть ночью?	-1	+1	0
10. Долго ли Вы переживаете после конфуза?	+1	-1	0
11. Часто ли Вы чувствуете себя неловко в обществе людей выше Вас по положению?	-1	+1	0
12. Часто ли у Вас "сосет под ложечкой" перед важным делом?	-1	+1	0