

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа «Управление персоналом в бизнес-организациях
и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему
«Совершенствование технологий профотбора в культурно-развлекательных
учреждениях» (на примере ООО «СИРИУС»))»

Студент

(подпись, дата)

Гладкова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Найденова Л.И.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Рецензент Директор Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

(подпись, дата)

Бондаренко В.В.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Корж Н.В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФОТБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.....	8
1.1 Системный подход к исследованию профотбора персонала.....	8
1.2 Основные этапы, критерии и технологии профотбора персонала в культурно-развлекательном учреждении.....	14
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ И ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОФОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КУЛЬТУРНО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ООО «СИРИУС».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	25
2.2 Исследование результатов и факторов эффективности профотбора персонала в культурно-развлекательном учреждении.....	33
2.3 Рекомендации по совершенствованию технологий профотбора персонала в культурно-развлекательном учреждении.....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

На практике профессиональному отбору персонала уделяется все больше внимания, поскольку успешное ведение деятельности во многом определяется профессионализмом не только сотрудников, но и непосредственно руководителей. Чтобы использовать эффективность человеческого фактора, необходимо иметь резерв квалифицированного персонала, который способен выполнить не только требуемые должностные обязанности, но и улучшить и привнести что-то полезное и новое в рабочий процесс. Подбором и адаптацией персонала должны заниматься квалифицированные специалисты отдела кадров.

Многие российские организации, опираясь на зарубежный опыт ведения кадровой политики, стремятся повысить конкурентоспособность и стабильность, за счет найма квалифицированных специалистов. Подобная тенденция является следствием того, что в условиях рыночных отношений предъявляются новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам персонала. Все это приводит к тому, что необходимо внедрять новые методы и технологии оценки персонала при его профессиональном отборе.

Актуальность исследования, подтверждается тем, что профессиональный отбор персонала в организациях не допускает необдуманных действий. Потому что неверные решения в вопросах отбора и найма сотрудников могут послужить началом снижения конкурентоспособности и доходности деятельности для организации.

Проблемы профессионального отбора в различных аспектах достаточно подробно изучались как российскими, так и зарубежными учеными. Исследования в данной области отражены в работах отечественных ученых: Андреевский Е. В., Назаренко Н. А., Падерно П. И., обогативших теорию и практику методами обеспечения предприятия пригодной рабочей силой. В своих работах Моисеева Д.А. рассмотрела традиционные и

инновационные технологии подбора персонала, а также выделила ключевые цели каждого метода. Многочисленные подходы к подбору и оценке персонала рассмотрены в работах Ивановой С. В., ставших фундаментом для совершенствования теории и практики отбора и найма работников для организаций. Серьезным вкладом в изучение проблемы являются исследования Кузьмина Е. Р. посвященные этапам и процедурам отбора персонала.

Проблема исследования заключается в необходимости поиска направлений совершенствования профессионального отбора в ООО «СИРИУС».

Целью магистерской диссертации является исследование системы и технологий профотбора персонала и разработка мероприятий по совершенствованию технологий профотбора в культурно-развлекательных учреждениях (на примере ООО «СИРИУС»).

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить теоретические основы формирования системы профотбора персонала в культурно-развлекательных учреждениях
2. Изучить этапы, критерии и технологии профотбора персонала в культурно-развлекательных учреждениях (на примере ООО «СИРИУС»).
3. Проанализировать группы факторов эффективности системы профотбора персонала в культурно-развлекательном учреждении.
4. Выявить возможные направления повышения эффективности профотбора персонала и предложить рекомендации по совершенствованию системы профотбора персонала культурно-развлекательных учреждений.

Объектом исследования является профессиональный отбор персонала в организации.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются технологии в системе профотбора персонала в культурно-развлекательных учреждениях.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы: анализ литературных источников, анализ документов, анкетный опрос.

Практическая ценность данной работы состоит в том, что её основные положения и результаты возможно использовать для методологии и методики исследования профотбора персонала в аналогичных организациях культурно-развлекательной сферы, и при составлении программ развития персонала на основе первоначального профотбора в этих же организациях, с учетом специфики их деятельности.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОФОТБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

1.1 Системный подход к исследованию профотбора персонала

В процессе управления персоналом организации важное значение имеет эффективный подход к профотбору персонала организации, который означает объективную и всестороннюю оценку способностей поступающих, или кандидатов на вакантные должности. Это должны быть способности к выполнению функций, составляющих деятельность на конкретном рабочем месте. Все эти способности вместе с мотивацией к выполнению своих функций составляют компетентность работника. Как отмечают специалисты по управлению персоналом, «процесс профессионального отбора персонала основан на системном подходе и носит сложный, многоэтапный характер» [7, с. 147]. Современная система управления персоналом организации должна решать такие задачи, как воспитание и закрепление такого персонала, который способен создавать и передавать новые знания, принимать самостоятельные решения [8, с. 82]. Для применения системного подхода воспользуемся известными определениями профотбора, которые можно классифицировать по признакам, составляющим сущность системного подхода: что является источником развития предмета или явления, что – предпосылками, в чем заключаются причины его развития, и какие условия и факторы могут способствовать его развитию, чтобы на основании такого анализа выбрать правильные принципы регулирования.

Профессиональный отбор, по мнению Носковой О.Г., – это «определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии в соответствии с нормативными требованиями» [40, с. 384]. Здесь отмечено основное назначение и цель профотбора, что можно считать предпосылкой эффективного профотбора.

А.К. Маркова определяет профессиональный отбор как систему действий, цель которых – выбор кандидатов, которые по ряду критериев (психологические и физиологические свойства, состояние здоровья, физическое развитие, уровень образования) больше всего подходят к обучению и последующей трудовой деятельности по данной профессии или специальности [31, с.308].

В «Большом психологическом словаре» под редакцией Б.Г. Мещерякова и В.П. Зинченко дано такое определение: «Профессиональный отбор - это специализированная процедура изучения и вероятностной оценки пригодности людей к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в типовых и специфически затрудненных условиях» [33, с. 640]. Здесь представлено содержание профотбора, его задачи и назначение.

Для выявления особенностей мнений авторов определений понятия «профессиональный отбор» обратимся к их анализу, выделяя при этом объект, предмет отбора и действия, при помощи которого происходит профотбор. Анализ представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ понятия «профессиональный отбор»

Автор	Объект ПО	Предмет ПО	Действие ПО
Носкова О.Г.	Индивид	Уровень пригодности к выполнению конкретных профессиональных функций в соответствии со служебными инструкциями	Определение уровня пригодности
Маркова А.К.	Личность	Возможность обучения для дальнейшей профессиональной деятельности	Определение возможностей развития
Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П.	Социум (коллектив, организация)	Уровень возможностей для овладения профессией, достижения мастерства и выполнения профессиональных функций в разных условиях труда	Исследование и анализ

Источник: Экономика и социология труда / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. - С. 381.

Все эти определения дополняют друг друга и дают наиболее полное представление о профотборе с позиций системного подхода.

Главная цель профессионального отбора – привлечь таких работников с необходимой квалификацией и нужными личностными качествами, которые способны максимально эффективно решать поставленные задачи. При более обширном взгляде на понятие эффективности деятельности сотрудника, туда так же включается достижение не только профессиональных целей, но и социально - личностных, сохранение здоровья и развитие работника как личности.

Критериями, на основе которых выбираются практические показатели профотбора поступающих или других работников, являются:

- способности к своей профессиональной деятельности;
- личностные качества;
- уровни и профили профессионального образования;
- стаж работы по специальности; полученной в профессиональном образовательном учреждении,
- профессиональный опыт, совместно с необходимыми знаниями и навыками.

Эффективным и надежным инструментом профотбора является профессиональный психологический отбор. С его помощью осуществляется сравнение психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности поступающих, чтобы установить, насколько эти характеристики соответствуют действиям, составляющим выполняемые функции, которые надо будет выполнять после поступления на работу.

Профессиональный отбор решает задачи, среди которых надо выделить и назвать важные, которые относятся непосредственно к управлению персоналом любой организации:

— оценка психологической пригодности кандидатов для трудоустройства к определенным видам деятельности и прогноз успешности профессионального обучения кандидатов для учебы;

— оценка уровня профессиональной адаптации кандидатов для трудоустройства после прохождения ими испытательного срока (или после первоначальной подготовки).

Используются следующие, наиболее известные принципы профотбора:

1. Обоснованность. Это означает, что необходимость психофизиологического отбора должна быть обоснована, то надо установить, насколько индивид соответствует по своим психологическим и психофизиологическим свойствам, а также по развитию профессионально важных качеств целям и содержанию обучения и будущей деятельности;

2. Комплексность. Это изучение профессионально важных качеств кандидата, чтобы правильно оценить его пригодность к обучению и профессиональной деятельности по специальности;

3. Динамичность. Это наблюдение за претендентами в обычных и в экстремальных условиях, чтобы выяснить возможности их стрессоустойчивости и возможное поведение в стрессовой ситуации;

4. Практичность профессионального отбора. Это прогнозирование профессиональной пригодности, которые были бы эффективным с экономических позиций [30, с. 44].

Этапы отбора включают:

— социальный этап (это изучение и оценка по критериям уровней образования, профилей профессии, первичной профессиональной подготовки);

— медицинский этап (это оценка показателей состояния здоровья, уровня физического развития);

— психофизиологический этап отбора (это определение соответствия психофизиологических качеств профессиональным требованиям);

— заключительный этап (итоговая оценка для окончательного решения о приеме претендента на вакантное рабочее место).

Рассмотрим эти составные части и этапы подробнее.

Сущностью профессионального отбора и его теоретической основой являются диагностика и прогнозирование способностей. Профессиональный отбор представляет собой систему мероприятий, позволяющих выявлять лиц, которые по своим индивидуальным качествам наиболее пригодны к работе. Обеспечение высокой эффективности и надежности профессиональной деятельности осуществляется как путем совершенствования технических средств и систем, рационализацией обучения, так и путем профессионального отбора. Этот отбор нужен для комплексной оценки физических и психологических свойств поступающих или претендентов на вакантные рабочие места с помощью мероприятий по специальному, образовательному, медицинскому и психофизиологическому отбору [8, с. 81].

Социальный этап или компонент профотбора предполагает выявление таких системных составных частей, как источники. В данном случае – это способности, склонности, полученные знания и выработанные умения и навыки, необходимые для выполнения профессиональной деятельности на рабочем месте.

Социально-психологический отбор по своим технологиям нужен, чтобы определить психологические свойства и социальные качества личности, которые означают, что индивид готов к выполнению производственных функций, своих профессиональных обязанностей в любых условиях, и которые способствуют его удовлетворенности своим трудом.

Медицинский отбор предназначен для выявления работников, состояние здоровья и уровень физического развития которых позволяет успешно и в отведенные строго регламентированные сроки овладеть той специальностью, для которой проводится отбор, а также эффективно и длительно работать на данном рабочем месте без ухудшения здоровья.

Эти критерии и показатели играют роль предпосылок для успешного выполнения избранной профессиональной деятельности.

Образовательный отбор направлен на выявление работников или тех претендентов на вакантные рабочие места, уровень знаний которых может обеспечить успешное обучение избранной профессии или непосредственное выполнение профессиональных обязанностей. Он позволяет обеспечить требуемый стартовый уровень подготовки специалистов.

Это – факторы, которые способствуют успешному выполнению избранной профессиональной деятельности.

Психофизиологический отбор по своим технологиям предназначен для выполнения другой задачи. Это – определение уровня развития тех психофизиологических, психических и личностных качеств и способностей индивида, которые наиболее соответствуют требованиям выбранной профессии, обуславливают применение профессиональных навыков в рабочих условиях [4, с.42].

Особенностью профессионального психофизиологического отбора, в отличие от отбора по медицинским показаниям, физической подготовленности, социальным данным, является не только повышение эффективности и надежности труда, но и сокращение сроков обучения данной профессии, уменьшение отсева в процессе последующей работы по избранной специальности, снижение текучести кадров, производственного травматизма. Этот этап и составная часть профотбора определяет предпосылки профессионального развития личности на данном рабочем месте и успешность выполнения профессиональной деятельности данным работником.

Таким образом, профессиональный отбор – это действия, основанные на технологии исследования и определения вероятностной пригодности потенциальных работников к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в различных условиях. В профессиональном отборе

выделяются четыре составных части, различающиеся технологиями, т.е. порядком и средствами выполнения действий по оценке свойств и качеств: это: медицинский, физиологический, социальный и психологический. В зависимости от специфики профессиональной деятельности и сферы деятельности, к которой относится организация, профотбор приобретает конкретное содержание.

1.2 Основные этапы, критерии и технологии профотбора персонала в культурно-развлекательном учреждении

С позиций системного подхода, в процессе профотбора выделяются взаимодействующие стороны, действия которых подчиняются управлению в организации как в системе. Специалисты по управлению персоналом выделяют организационные мероприятия профессионального отбора персонала, которые касаются не только кандидатов, как объекта профотбора, но и компетентных работников организации, специально назначенных в качестве субъекта профотбора:

- Создание кадровой комиссии;
- Формирование требований к рабочим местам;
- Объявления о конкурсе в средствах массовой информации;
- Медицинское обследование кандидатов;
- Оценка психологической устойчивости кандидатов;
- Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- Утверждение в должности, заключение трудового договора;

— Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата» [8, с. 82].

Подбором кадров занимаются все руководители от менеджера по персоналу до генерального директора. От качества подбора и расстановки кадров в производственной системе во многом зависит эффективность работы организации.

Отметим, что подбор кадров нельзя отождествлять с процессом отбора кадров. Отбор – это выявление каких-либо лиц из общего числа, например, отбор кандидатов на вакантную должность или отбор сотрудников для формирования руководящего резерва. При подборе сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями деятельности на рабочем месте, чтобы определить его соответствие рабочим требованиям. Понятие профотбора шире по содержанию, и профподбор является его важной частью, но не тождественно ему.

При определении профессиональной пригодности человека к той или иной деятельности необходимо учитывать два аспекта: психологические особенности человека, которые являются залогом его профессиональной успешности, и роль деятельности в формировании профессиональной пригодности.

Для успешного отбора надо определить правильные критерии, на основании которых будет приниматься решение о приеме тех или иных кандидатов на вакантные рабочие места.. Эффективные критерии должны соответствовать следующим требуемым свойствам:

— Валидность, которая означает соответствие критериев отбора содержанию труда и требованиям к выполнению функций и профессиональных обязанностей.

— Полнота критериев, которая означает, что критерии должны учитывать основные характеристики, необходимые для успешной работы в данной должности.

— Надежность критериев. Означает, что установленные критерии профотбора обеспечивают точные и устойчивые результаты, чтобы исключить их случайный.

— Необходимость и достаточность критериев. Не следует перегружать отбор кандидатов, поэтому нельзя без оснований увеличивать число критериев в процессе отбора [13, с. 121].

Обычно требования к кандидату со стороны организации связаны со следующими характеристиками (критериями):

— пол и возраст кандидата, что имеет значение для успешного выполнения профессиональной деятельности, т.к. характер и содержание работы имеют значительные различия, например, у руководителей и исполнителей;

— демографические характеристики (семейное положение, наличие детей);

— уровень образования;

— специальные навыки (владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ);

— опыт (стаж работы в определенной должности, в определенной сфере деятельности);

— медицинские характеристики (общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике);

— психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества);

— деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, настойчивость, честность).

Процесс отбора включает в себя сбор и обработку информации о претендентах, оценку их качеств и составление достоверных «портретов», чтобы сопоставить фактические качества и требования к выполнению функций на вакантной должности. В процесс отбора сотрудников входят

определенные этапы. Ключевые этапы отбора персонала рассмотрены на рисунке 1.

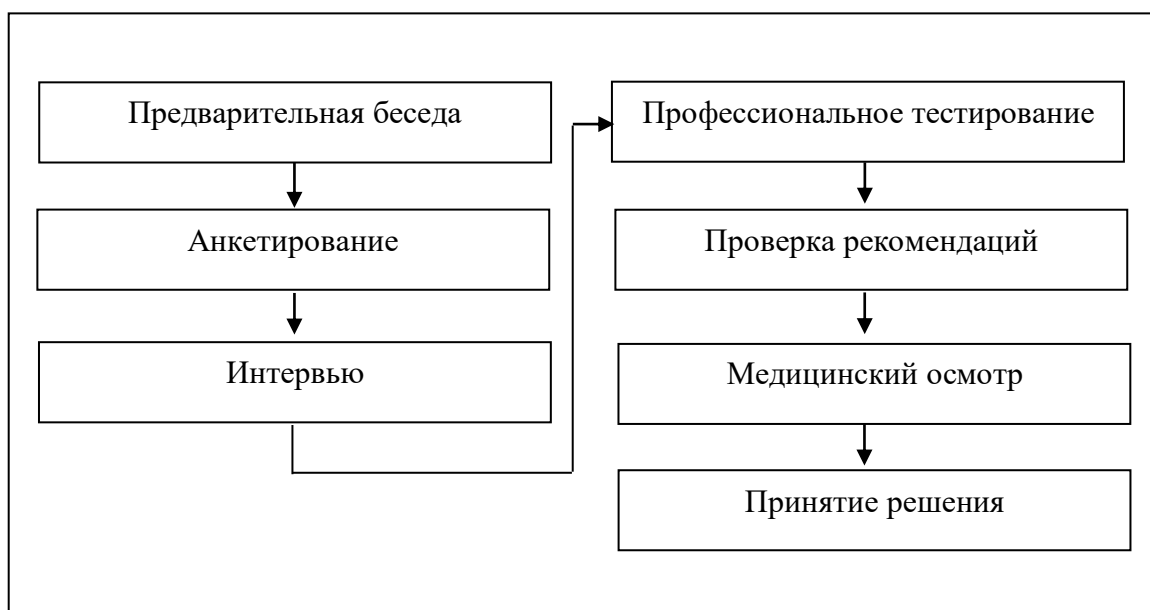


Рисунок 1 – Этапы отбора персонала

Источник: Кузьмина Е. Р. Этапы и процесс отбора персонала в организации // Молодой ученый. — 2018. — №43. — С. 240-242.

На разных этапах профотбора применяются различные методики в соответствии с методами как способами практического отбора.

На начальном этапе процесса отбора персонала необходима предварительная беседа. Основная цель беседы – это выявить уровень подготовки кандидата, его коммуникационные навыки и личностные качества. Менеджерам по управлению персоналом надо правильно сформулировать вопросы в соответствии с целями беседы, выслушать ответы собеседника и дать ему возможность представить свои деловые и личностные качества. Им самим надо знать организацию, условия и характер вакантной работы и давать исчерпывающие ответы на вопросы кандидата. По результатам беседы, если она организована правильно, можно сделать вывод о том, следует ли направлять человека на следующие этапы отбора, или он и данная организация не подходят друг другу.

Предварительная беседа реализуется в нескольких вариантах и может носить поверхностный либо углубленный характер. В первом случае

технология такой беседы включает уточнение отдельных, наиболее важных сведений и постановку конкретных вопросов. Такое собеседование проводится обычно при массовом отборе кандидатов. Для углубленного собеседования надо выяснить более широкий круг вопросов. Например, надо уточнить личностные особенности, мотивацию перехода кандидата на работу именно в данную организацию, его профессиональную ориентацию [8, с. 82].

На следующем этапе отбора необходимо заполнить бланки заявления и анкеты. Это этап анкетирования, необходимый для отсева менее подходящих претендентов. При анализе данных сопоставляется информация, предоставленная претендентом и должностные требования. В анкете должно быть такое количество вопросов, чтобы можно было получить достаточную и достоверную информацию о прошлой работе, качествах интеллекта, о том, с какими ситуациями претендент встречался на практике, чтобы оценить его деловые качества.

На следующем этапе используется методика интервью, которое проводит кадровый работник. Цель интервью – получить подробную информацию о кандидате и сообщить ему необходимую информацию о вакантной должности и о корпоративной культуре организации. Эффективным методом является психологическое тестирование, которое позволяет оценить интеллектуальные и личностные качества претендента, и насколько возможно, сделать вывод о его пригодности, что послужит основанием для приема на работу.

Специалисты по управлению персоналом и по профотбору выделяют четыре группы психологических тестовых методик, используемых в качестве технологий профотбора [28, с. 336].

1. Личностные опросные листы.

Это упорядоченные комплексы вопросов, на которые надо дать однозначные ответы, выражающие согласие или несогласие с их содержанием. После тестирования ответы анализируются и на основе

полученных данных формируются психологические характеристики испытуемых претендентов.

Достоинством таких методик является простота и легкость тестирования, доступность и быстрота обработки и интерпретации результатов. Недостатком является то, что невнимательный или малокомпетентный сотрудник может допустить методические ошибки и серьезно исказить результаты.

2. Бланковые методики.

Это наборы заданий различной сложности, которые предъявляются испытуемому лицу на карточках либо бланках. Кандидат должен найти правильный ответ, выбрав его из предлагаемых ему вариантов, или предложить свой вариант решения задачи. Подобные тесты используются преимущественно для оценки так называемого «индекса интеллекта» либо степени сформированности отдельных психофизиологических функций.

К подобным методикам относятся в первую очередь тесты Равена, Векслера, Амтхауэра, методика компасов, таблица Шульца. Поскольку названные методики довольно сложно обрабатывать и достаточно трудно интерпретировать результаты их использования, они используются главным образом тогда, когда в профессиограмме содержатся конкретные требования к психофизиологическим качествам будущего сотрудника.

3. Проективные методики.

Это усложненный тип тестов. Полученные с их помощью результаты могут достоверно объяснить в основном специалисты, имеющие большой опыт работы с этими методиками. Например, это цветовой тест Люшера, пятна Роршаха, тест Розенцвейга.

4. Приборные методики.

Это действия, технология которых включает применение специальных технических устройств для достоверной оценки психофизиологических характеристик претендентов на вакантные должности.

Одни компьютерные методики предполагают начисление определенных баллов ответам испытуемых лиц. В других методиках предполагается аналитическая обработка ответов, чтобы в итоге сделать описательное заключение о личных и деловых качествах претендента. Полученные вероятностные характеристики и направленности изучаемой личности в дальнейшем составляют основу для подготовки индивидуальных вопросов, которые выясняют работники кадровых подразделений у кандидатов при повторном интервью.

Кроме того, используются методики, применение которых надо отнести к этапу углубленной оценки или изучения качеств кандидата с целью надежной проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых. Использование этого метода позволяет оценить динамические характеристики выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение претендента быстро ориентироваться при изменении рабочей ситуации.

Если кандидат успешно проходит все эти этапы, то далее он переходит на практический этап профотбора. Это – проверка представленных рекомендаций и послужного списка по трудовой книжке. На этом этапе целесообразно обращение на места предыдущих работ, если срок увольнения выше одного года. Возможно и обращение к людям, с которыми претендент работал ранее. Сотрудникам по управлению персоналу изучают рекомендации, характеристики, поощрения и другие документы, характеризующие предыдущую деятельность кандидата на вакантную должность, чтобы выработать решение о приеме.

Дальнейшие практические методики необходимы для изучения субъективных характеристик кандидата. Это – медицинский осмотр, который включает медицинский контроль и исследования с помощью медицинской аппаратуры. Параметры этого осмотра разработаны для определенных профессий. В обязательном порядке при трудоустройстве работодатель запрашивает медкнижку. Для её получения необходимо пройти

консультацию терапевта, сдать анализы, сделать флюорографию и пройти осмотр у врачей.

На последнем этапе отбора персонала принимается решение о приеме. На основании анализа всех полученных результатов менеджеры по персоналу или сами руководители организации принимают управленческое решение о выборе и приеме наиболее подходящего претендента. Принципы окончательного отбора – это:

- выбор наиболее пригодного претендента;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременный приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий сотрудников [14, с. 363].

Известно, что в процессе профотбора, причем ближе к его концу сотрудники кадровых аппаратов и руководители предприятий нередко допускают серьезные ошибки. Возможные причины ошибок – формальное отношение менеджеров по персоналу или работников кадровой службы к процессу отбора. Чтобы избежать этих ошибок, нужен более серьезный подход к собеседованию с кандидатом, и надо развивать умения использовать эти собеседования получения любой полезной информации, которая может влиять на окончательное решение о приеме.

Если в ходе собеседования не оказалось никаких сомнений по поводу приема нового претендента на работу, то переходят к заключительному этапу – это подписание трудового соглашения в форме контракта или договора. Кандидату на рабочее место надо внимательно ознакомиться с текстом соглашения, особенно обратить внимание на выполнение его функциональных обязанностей на данном рабочем месте. При этом кандидат на вакантное место может обращать внимание на конкретные разделы и параграфы, и менеджеру по персоналу или кадровому работнику следует обратить внимание на характер задаваемых вопросов, которые могут быть

просто уточняющими, а могут свидетельствовать о его незнании условий работы. В результате ожидания претендента могут значительно разойтись с впечатлением от реальных условий, и это повлияет на его удовлетворенность работой. Задаваемые вопросы могут указывать еще и на личные планы кандидата, а также косвенно объяснять причины его увольнения с предыдущего места работы.

На практике часто лица, обнаруживающие свойства темперамента холерика или сангвиника, не обращают большого внимания на содержание трудового соглашения и могут пропустить важные разделы, касающиеся условий и оплаты их труда на предстоящем рабочем месте. Флегматики и меланхолики, наоборот, медленно и методично изучают текст соглашения и часто задают много уточняющих вопросов, выясняют характеристики будущей трудовой деятельности. Это – нормальная и естественная реакция собеседника.

Результатом отбора является назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

В заключении можно сделать вывод, что профессиональный отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Главная цель профессионального отбора – привлечь таких работников с необходимой квалификацией и нужными личностными качествами, которые способны максимально эффективно решать поставленные задачи. При более обширном взгляде на понятие эффективности деятельности сотрудника, туда так же включается достижение не только профессиональных целей, но и социально - личностных, сохранение здоровья и развитие работника как личности.

К критериям профотбора поступающих или других работников относятся: способности к своей профессиональной деятельности; личностные качества; уровни и профили профессионального образования; стаж работы по специальности, полученной в профессиональном образовательном учреждении; профессиональный опыт, совместно с необходимыми знаниями и навыками.

Основными задачи профотбора являются:

- оценка психологической пригодности кандидатов для трудоустройства к определенным видам деятельности и прогноз успешности профессионального обучения кандидатов для учебы;
- оценка уровня профессиональной адаптации кандидатов для трудоустройства после прохождения ими испытательного срока (или после первоначальной подготовки).

Основные принципы профотбора – обоснованность, комплексность, динамичность, практичность. Этапы профотбора включают:

1. Социальный этап (это изучение и оценка по критериям уровней образования, профилей профессии, первичной профессиональной подготовки);
2. Медицинский этап (это оценка показателей состояния здоровья, уровня физического развития);
3. Психофизиологический этап отбора (это определение соответствия психофизиологических качеств требованиям профессии);
4. Заключительный этап (оценка эффективности отдельных этапов отбора и всех мероприятий в целом).

Организационные этапы формирования профотбора персонала в системном порядке включают следующие действия:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявления о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование кандидатов;

- оценку психологической устойчивости кандидатов;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексную оценку кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение трудового договора;
- оформление и сдачу в отдел кадров документов кандидата.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПРОФОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КУЛЬТУРНО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ООО «СИРИУС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «СИРИУС» зарегистрировано 11 ноября 2015 года местным органом ФНС – Инспекция Федеральной налоговой службы по Октябрьскому району г. Пензы. Полное официальное наименование – общество с ограниченной ответственностью «СИРИУС».

Компании были присвоены ОГРН 1155836004720 и ИНН 5836674869. Юридический адрес: 440008, Пензенская область, г. Пенза, улица Пушкина, дом 10. Генеральный директор ООО «СИРИУС» - Варлакова Алла Александровна.

Основным видом деятельности является: обслуживание посетителей кафе и развлекательного центра.

Дополнительные виды деятельности:

- деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами;
- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;

- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
- прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров;
- аренда и лизинг офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику;
- деятельность зрелищно-развлекательная прочая.

Широкоформатный кинотеатр «Современник» был построен в 1977 г. и стал основным кинотеатром города. В 1990-е гг. кинотеатр закрывался, и в его помещении располагались ресторан «Пирамида», казино «Луксор» и прочие. далекие от кино организации. Возрождение кинотеатра произошло в январе 2003 г., когда после реконструкции он вновь распахнул свой зал (сначала – только большой, а с 2006 г. – и второй, малый зал).

Сегодня, как и 30 лет назад, «Современник» – популярнейший кинокомплекс, находящийся в центре города, с самым большим экраном в городе. В кинокомплексе «Современник» в настоящее время работают шесть кинозалов, которые удовлетворяют разные вкусы кинозрителей. В заведении находятся также 4 VIP зала, оборудованные удобными креслами, барным обслуживанием и современной акустической системой.

К услугам посетителей – японская кухня в суши-баре «Манга», стилизованный под орнаменты Древнего Египта кафе-бар «Фараон-Hall», игра в бильярд в «Billiard Plaza», выступления артистов, возможности спеть в караоке в шоу-баре «Чарли Gold».

В приложении А представлена организационная структура управления организации. Во главе развлекательного центра стоит генеральный директор и назначенный им управляющий. Работой с различного рода документами занимается личный секретарь руководителя организации. Также генеральному директору подчиняется менеджер по маркетингу, который изучает, исследует и делает анализ рынка, выделяет сегменты целевой

аудитории, и юрисконсультант, обеспечивающий соблюдение законодательства в процессе ее деятельности. Контроль над работой персонала осуществляется менеджером по персоналу. Этот человек контролирует работу всех штатных групп: сервисной, технической, хозяйственной, системной, служебной.

Сервисная группа состоит из: 3 хостесов, 5 барменов, 13 кассиров, 7 контролеров билетов, 15 официантов, 2 кальянщиков, 1 диджея, 4 операторов заказов, 4 сборщиков заказов. Техническая группа состоит из: 1 киномеханика, 2 кинооператора, 1 электрика, 1 сантехника, 13 рабочих в бригаде, 2 дворников, 10 уборщиков. В хозяйственную группу входят: 1 кладовщик и 1 экспедитор. В системную группу входят: 3 системных администратора, которым подчиняются помощник системного администратора и программист. В служебной группе находятся 3 оперативных дежурных и 5 охранников. Во главе кухонной группы стоит бренд шеф-повар, который руководит командой поваров и отчитывается о работе всей группы супервайзеру и директору кафе.

Динамика и структура численности персонала организации представлена в таблице 2 и на рисунке 3.

Таблица 2 – Динамика и структура численности персонала за последние два года

Наименование структурного подразделения	2019 год (чел.)	В %	2018 год (чел.)	В %
Администрация и бухгалтерия	27	17,2	28	16,37
Сервис	54	34,4	66	38,6
Технический отдел	35	22,3	25	14,62
Хозяйственный отдел и снабжение	2	1,27	4	2,34
Системный отдел (IT)	5	3,18	6	3,51
Суши-бар	7	4,45	9	5,26
Кухня	19	12,1	25	14,62
Служба безопасности	8	5,1	8	4,68
Списочная численность на начало года (чел.)	157	100	171	100

Источник: Штатное расписание ООО «СИРИУС»: утв. Приказом генерального директора ООО «СИРИУС» от 30.12.2019.

Данные таблицы 2 показывают, что в организации происходит некоторое уменьшение трудовых ресурсов. Это же подтверждает и динамика численности персонала ООО «СИРИУС» за последние два года, представленная на рисунке 3.

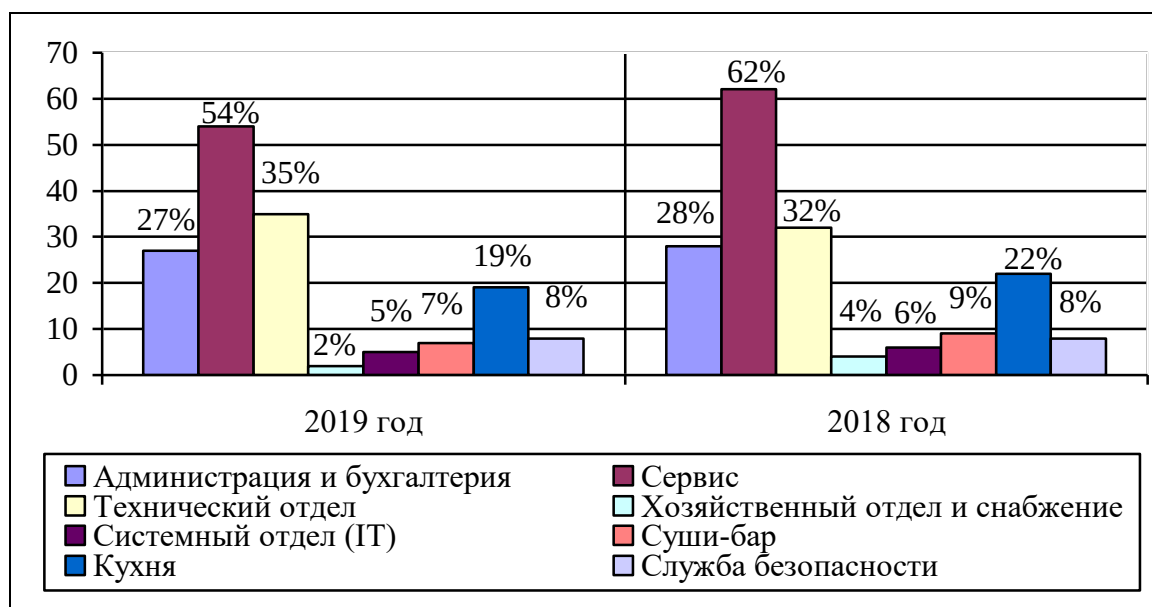


Рисунок 3 – Динамика численности персонала за последние два года

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «СИРИУС»

Списочная численность производственного персонала в 2018 г. составила 171 чел., в 2019 г. 157 чел. За промежуток 2018-2019 г. численность сократилась на 14 человек. Большую долю численности составляют сотрудники сервисной группы, обособленный вес которых – в 2018 г. 38,6 %, в 2019 г. 34,4 %. В промежуток 2018-2019 г. количество сервисной группы снизилось на 4,2 %, в связи с реконструкцией кафе. Обособленный вес технического отдела в 2019 г. увеличился на 7,68 %; сотрудников кухни стало меньше на 2,52 %. Это свидетельствует о модификациях в структуре количества персонала.

Следует проанализировать и качественный состав трудовых ресурсов по полу, возрасту, категории работников, образованию.

Штатная численность ООО «СИРИУС» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Штатная численность сотрудников в 2019 году

Сотрудники, (пол)	В %
Женщины	38,9
Мужчины	61,1
Итого	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «СИРИУС»

Сервисная группа состоит из: 3 хостесов, 5 барменов, 13 кассиров, 7 контролеров билетов, 15 официантов, 2 кальянщиков, 1 диджея, 4 операторов заказов, 4 сборщиков заказов. Техническая группа состоит из: 1 киномеханика, 2 кинооператора, 1 электрика, 1 сантехника, 13 рабочих в бригаде, 2 дворников, 10 уборщиков. В хозяйственную группу входят: 1 кладовщик и 1 экспедитор.

В системную группу входят: 3 системных администратора, которым подчиняются помощник системного администратора и программист. В служебной группе находятся 3 оперативных дежурных и 5 охранников. Во главе кухонной группы стоит бренд шеф-повар, который руководит командой поваров и отчитывается о работе всей группы супервайзеру и директору кафе.

Состав численности сотрудников в разбивке по возрасту и по категориям сотрудников представлен в таблицах 4 и 5.

Таблица 4 – Распределение сотрудников по возрасту за последние два года

Группы сотрудников по возрасту, (лет)	Численность работников на конец года, (чел.)		В %	
	2019 год	2018 год	2019 год	2018 год
До 20	19	26	12,1	15,2
21-30	51	47	32,48	27,5
31-40	33	40	21,02	23,4
41-50	23	31	14,65	18,1
51-60	20	19	12,74	11,1
Более 60	11	8	7,01	4,7
Итого	157	171	100	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «СИРИУС»

Из данных таблицы 4 видно, что в возрастной структуре большой удельный вес составляют работники от 21 до 50 лет. Возможно, в данной организации нашли неплохое сочетание энергии молодости и опыта зрелости.

С другой стороны, наметилась тенденция к омоложению состава работников. Это имеет свои положительные (новый уровень образования) и отрицательные стороны (недостаток опыта). Также наметилась тенденция к увеличению доли работников предпенсионного и пенсионного возраста, что говорит о замене «советского» поколения работников «рыночным».

Таблица 5 – Распределение сотрудников по категориям работников за 2019 год

Категории работников, (чел.)	В %
Руководители	25
Специалисты	39
Рабочие	41
Итого	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «СИРИУС»

По данным из таблицы 5 видно, что категории работников подразделяются на руководителей – 25%, специалистов – 39%, рабочих – 41%.

В следующей таблице 6 работники сгруппированы по уровню образования.

Таблица 6 – Распределение сотрудников по уровню образования

Группы сотрудников по образованию	Численность работников на конец года, чел.		В %	
	2019 год	2018 год	2019 год	2018 год
Среднее	24	35	15,3	20,5
Незаконченное среднее специальное	7	7	4,4	3,5
Среднее специальное	99	96	63,1	56,1
Высшее	27	34	17,2	19,9
Итого	157	171	100	100

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «СИРИУС»

Большинство работников имеет среднее специальное образование: в 2018 г. – 96 человек и в 2019 г. – 99 человек или 56,1 и 63,1% соответственно. Меньше всего работников с незаконченным средним специальным образованием. В 2018 году этот показатель составлял 3,5 %, а к 2019 году увеличился до 4,4%. Уменьшается доля работников с базовым образованием с 20,5 % до 15,3%, а также с высшим образованием. Анализ структуры работников по уровню образования выявил такие тенденции, как снижение доли работников с высшим образованием и рост доли работников, имеющих среднее специальное образование. Одним из условий роста производительности труда и эффективности производства считается стабильность состава кадров организации. При анализе движения персонала отмечается изменение в составе работников по возрасту, стажу работы и образованию.

Произведем расчет текучести кадров по формуле расчета показателя текучести:

$$K_T = \frac{K_y}{Ч_{ср}} \times 100 \quad (1),$$

где K_T – коэффициент текучести;

K_y – количество уволенных сотрудников за отчетный период;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность за тот же период.

Текучесть кадров за последние четыре года в ООО «СИРИУС» представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Текучесть кадров за последние четыре года

Текучесть, %	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Текучесть кадров	7	11	9	14

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «СИРИУС»

Текущность кадров меняется неравномерно по годам, но все же прослеживается тенденция к ее росту.

Показатели движения персонала ООО «СИРИУС» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика движения персонала за последние два года

Показатели	2019 год	2018 год
Принято на работу, (чел.)	11	19
Выбыло, (чел.)	8	11
В том числе:		
По собственному желанию	8	9
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	2
Списочная численность персонала	157	171
По выбытию		
Коэффициент по приему	0,07	0,11
Коэффициент по выбытию	0,05	0,06
Коэффициент постоянства	0,87	0,82
Коэффициент текучести, %	0,05	0,06

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ООО «СИРИУС»

Сопоставив полученные показатели, возможны соответствующие выводы: Коэффициент оборота по приему рабочих в организацию изменился незначительно и составил 0,07 на конец 2019 года, но все же видны перемены, коэффициент оборота по выбытию изменился незначительно по сравнению с 2018 годом. Коэффициент постоянства состава на конец 2019 года составил 0,87%, достаточно высок, он приближается к единице, возможно, имеет смысл задуматься о резервах для расширения штата и притока «свежей крови».

На основании приведенного выше анализа можно сделать выводы. В профотборе важную роль играет кадровая политика организации. В течение нескольких десятилетий характер трудовой деятельности кардинально преобразовался, изменились методы работы, но при этом отмечается старение кадров, это является возможной причиной сложной адаптации работников к новым условиям и требованиям. Для дальнейшего успешного развития организации потребуются новые сотрудники. Спрос на соискателей

работы в культурно-развлекательных учреждениях достаточно высок, но специалистов, удовлетворяющих потребности работодателя, не хватает. Сегодня в сфере развлекательного бизнеса наиболее востребованы специалисты, основным капиталом которых является квалификация, готовые действовать ответственно и профессионально в стандартных и нестандартных ситуациях. Поэтому в организации нужны эффективные технологии для совершенствования профотбора, применение которых требует глубокого анализа характеристик личности и изучения объективных и субъективных факторов профотбора.

2.2 Исследование результатов и факторов эффективности профотбора персонала в культурно-развлекательном учреждении

В ООО «СИРИУС» работают специалисты развлекательной сферы, такие как: кинооператоры, бренд-шеф, шеф-повары, супервайзеры, повара и т.д. Сфера развлекательных учреждений в течение последних лет является лидером по количеству открывающихся вакансий, информация о которых размещается в специализированных СМИ.

Среди причин поиска новых работников в ООО «СИРИУС» в последние годы чаще всего оказывается необходимость замены сотрудника в связи с его увольнением по разным причинам. В бюджете нового проекта в организацию, как правило, закладываются определенные затраты на подбор персонала. Среди расходных статей можно выделить размещение вакансий на рабочих сайтах HH.ru, SuperJob.ru и других.

Менеджер по подбору персонала начинает искать кандидатов с момента прочтения резюме, либо просматривает выложенные резюме, либо кандидаты сами оставляют отклики. Да в резюме написано все как надо, а на деле общие слова и фразы не отражают действительность. Поэтому менеджер

по персоналу очень пристальное внимание уделяю телефонному интервью, проводит его подробно и тщательно. Обслуживающий персонал в развлекательном учреждении, как правило, состоит из молодых людей. Для подбора на одну вакансию «официант», например, приглашается как минимум 5-10 человек, поэтому в основном проводятся групповые собеседования.

После набора нескольких кандидатов дальнейшая процедура отбора состоит из анкетирования и собеседования с директором. Благодаря анкетирования менеджер по подбору персонала сможет определить общие данные о кандидате, зачастую не указанные в резюме – его интересы и взгляды на жизнь, статус в обществе, увлечения. А также наиболее важные вопросы, касающиеся компетентности, организованности и приверженности работе. И самое важное, это почему данный кандидат заинтересован именно в этой должности, насколько силен интерес. Этап анкетирования даёт возможность оптимизировать поиск нужного работника и сократить его время на 30-50%.

После анкетирования начинается второй этап – собеседование с директором кафе или кино, в рамках которого будут заданы вопросы касательно некоторых пунктов анкеты и дополнительные. Если всё прошло успешно, кандидат произвёл положительное впечатление на работодателя, то с вероятностью 99% ему будет предложена работа. В организация не уделяется большое внимание тестированию и проверке рекомендаций, за исключением некоторых вакансий, например, менеджер по маркетингу. При поступлении на работу специалисты пищевой сферы обязательно проходят полный медосмотр.

При приеме на работу нового сотрудника в ООО «СИРИУС» ему предлагают ознакомиться с должностной инструкцией, регламентирующей его дальнейшую работу. Поскольку перечень специалистов, необходимых компании для ее работы, невелик (в основном это рабочие специальности), для каждого сотрудника составлена должностная инструкция.

После того, как специалист ознакомился и подписал должностную инструкцию, один экземпляр этого документа обязательно вручается ему. После этого он приступает к своим обязанностям.

В процессе исследования в ООО «СИРИУС» был проведен анкетный опрос среди сотрудников организации. Было опрошено 100 человек по случайной выборке. На рисунках 4 и 5 представлены распределения респондентов по стажу работы в данной организации и по занимаемому месту в организации трудовой деятельности персонала.

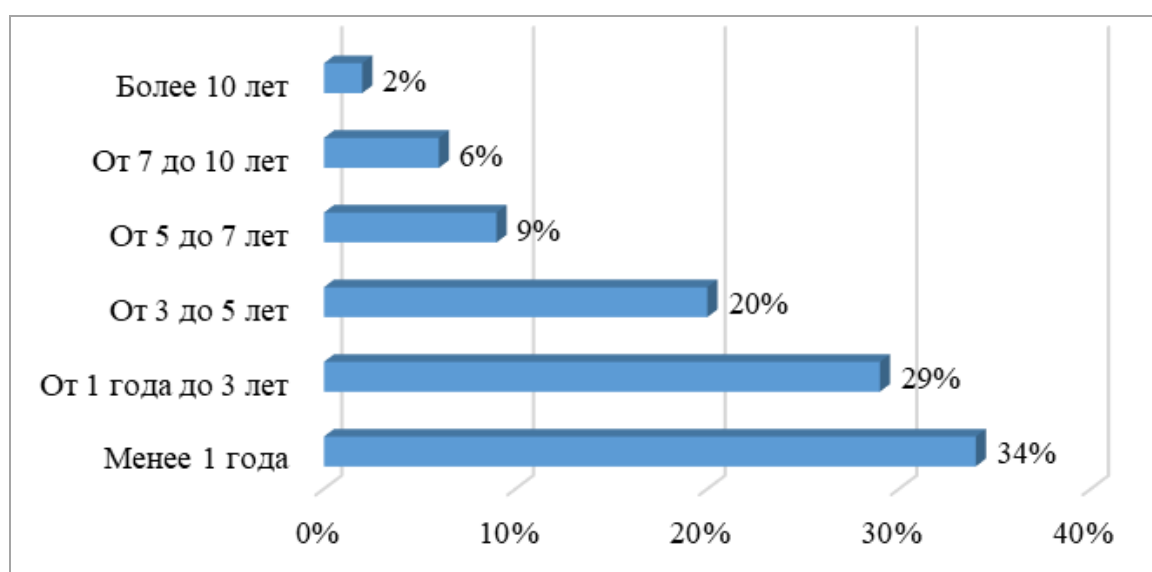


Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос: «Как давно Вы работаете на данном предприятии?» (в % от числа опрошенных, n =100)

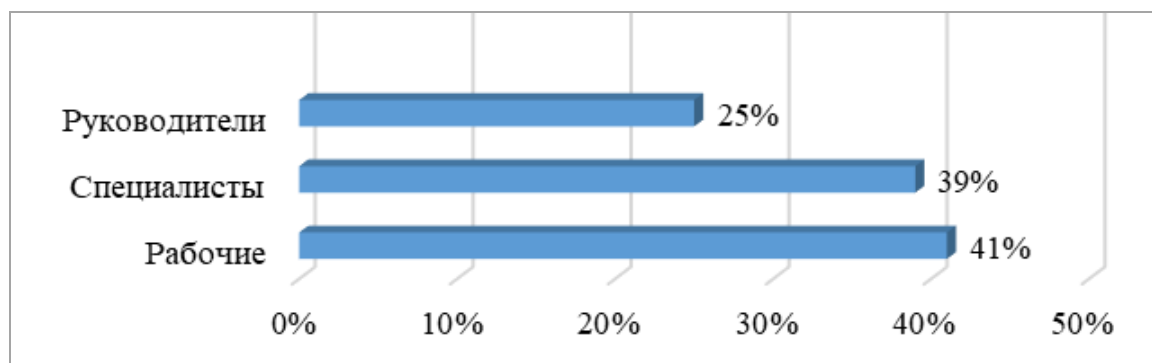


Рисунок 5 – Распределение ответов на вопрос: «К какой категории работников Вы относитесь?» (в % от числа опрошенных, n =100)

Большую долю составили работники со стажем от 1 до 3 лет, несколько меньшую – со стажем от 3 до 5 лет, т.е. прошедших достаточный период для всех видов адаптации за эти годы они достаточно оценили соответствие своих ожиданий и реальных условий работы. Эти показатели говорят и об эффективности профотбора.

На рисунках 6 и 7 представлено распределение ответов респондентов о соответствии их ожиданий и реальных условий работы, и о причинах выявленного несоответствия.

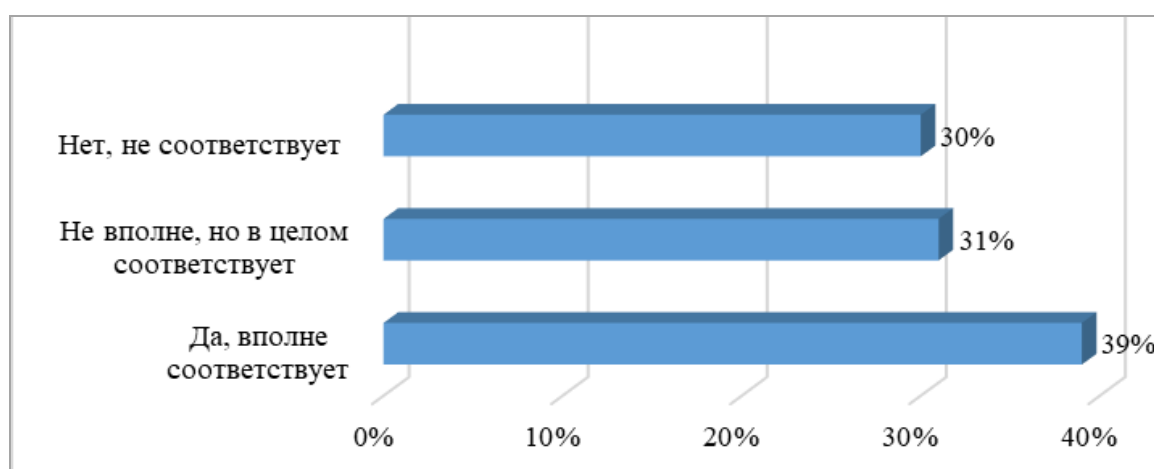


Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы?» (в % от числа опрошенных, n =100)

Как показали результаты анкетирования, большинство опрошенных считают, что их нынешнее место работы вполне соответствует их ожиданиям (рисунок 6). Но примерно 1/3 опрошенных говорит о несоответствии. Основной причиной такого несоответствия является низкий уровень зарплаты. На втором месте – нерациональное использование ресурсов, под которым можно понимать нерациональное использование времени. Это может объясняться нечеткостью служебных инструкций, в результате чего работникам приходится заниматься несвойственными их должности функциями.



Рисунок 7 – Распределение ответов на вопрос: «Если не соответствует, то почему? Выберите не более трех ответов» (в % от числа опрошенных, n=100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Для проверки ответов о несоответствии ожиданий и реальных условий респондентам был задан вопрос об основных причинах их увольнений с предыдущего места работы. Распределение ответов на данный вопрос представлено на рисунке 8.

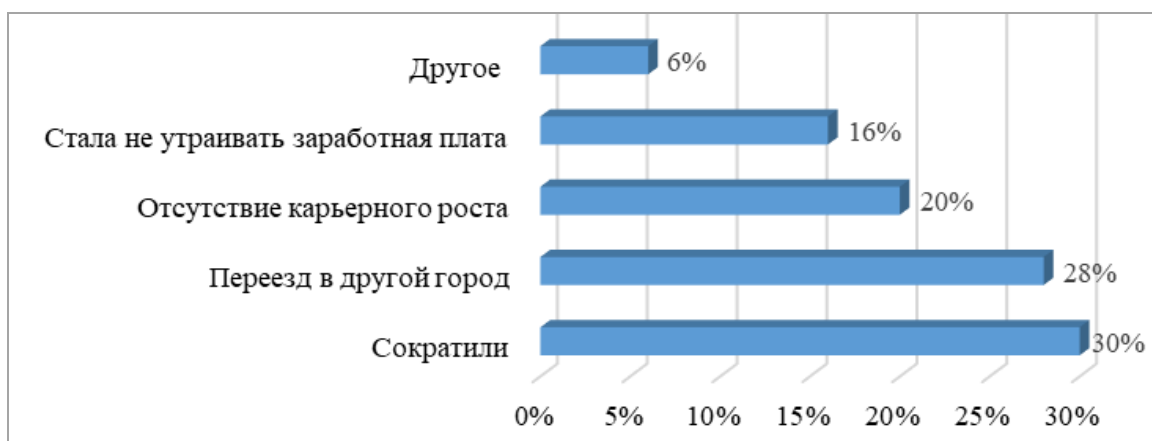


Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос: «Причина увольнения с предыдущего места работы?» (в % от числа опрошенных, n=100)

По ответам респондентов, наиболее частой объективной причиной увольнения с предыдущего места работы является сокращение. Эта причина не зависит от работника, и даже часто не зависит от самого работодателя. Но

если в организации происходит сокращение штатов, без работы могут оказаться даже ценные и значимые сотрудники. 28% опрошенных также выбрали смену места жительства, так как большинство организаций не могут предложить варианты компенсации такого неудобства в форме оплаты транспорта, изменения графика работы, повышения зарплаты.

Для успешности профотбора важное значение имеет информированность человека об условиях работы и оплате труда, о требованиях к работникам на предполагаемых рабочих местах в организациях, куда хотели бы поступить эти претенденты на вакантные места. На рисунке 9 представлено распределение ответов респондентов на вопрос о том, как они поступили на работу в ООО «СИРИУС».

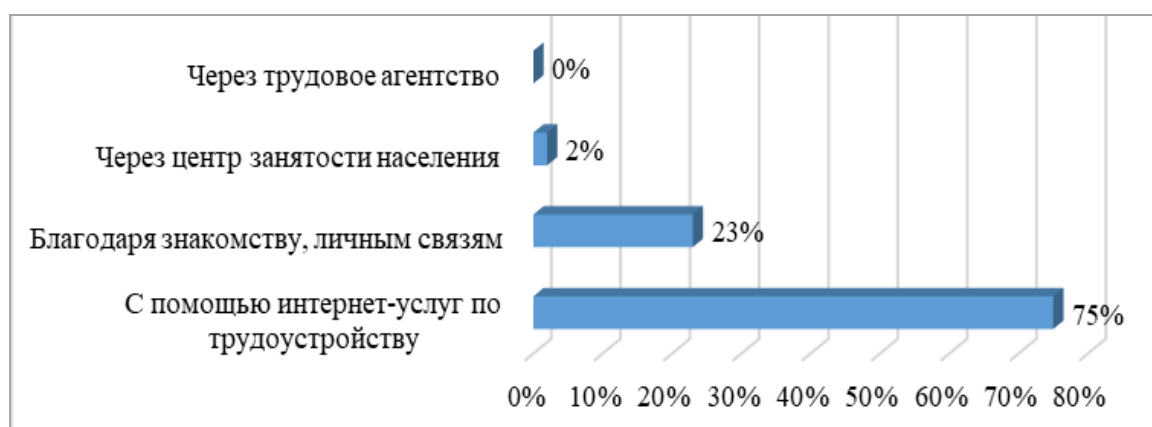


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос: «Каким образом Вы поступили на работу в Вашу организацию?» (в % от числа опрошенных, n=100)

ООО «СИРИУС» осуществляет поиск кандидатов на вакансию с помощью собственного сайта и также использует сторонние ресурсы. Организация размещает объявления, что ищет сотрудников с указанием вакансии, требований к соискателю и другой важной информацией. Особенность рабочих сайтов заключается в том, что можно общаться без посредников. Для соискателей поиск работы через интернет занимает мало

времени, достаточно составить резюме и разместить его с контактами бесплатно или за деньги.

И как видно из ответов 75% опрошенных выбирают именно интернет-услуги для трудоустройства (рисунок 9). Но в Интернете не всегда можно найти верные или самые новые сведения о любой организации. Это может послужить причиной несоответствия ожиданий и реальных условий работы.



Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос: «Почему Вы хотели работать в этой организации? Выберите не более трех ответов.» (в % от числа опрошенных, n=100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Результаты исследований продемонстрировали, что 45% привлекли условия труда в организации. Руководство довольно высоко ценит свой персонал и создает комфортные условия для его работы: существуют отдельная комната для отдыха, раздельная раздевалка и душевая. С точки зрения работников в организации есть перспективы карьерного роста, и они смогут реализовать свой потенциал. Организация является довольно престижным местом работы, и немало претендентов стараются поступить на вакантные места, что подтверждается ответами респондентов на вопрос о том, много ли желающих пытались поступить на работу вместе с ними именно в ООО «СИРИУС» (рисунок 11).

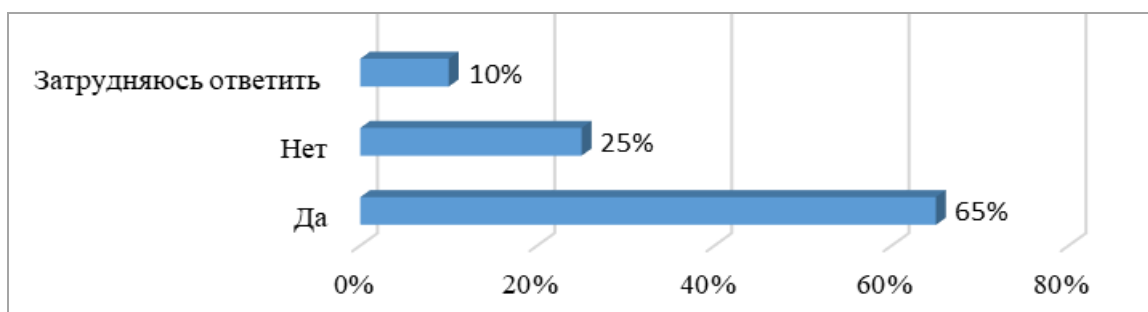


Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос: «Много ли было желающих поступить вместе с Вами в эту организацию?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Вероятно, на региональном рынке труда можно достаточно быстро найти вакантные места, т.е. предложение рабочей силы не превышает спрос на нее или уравновешено со спросом.

Это подтверждается ответами респондентов на вопрос о длительности их поиска работы (рисунок 12).

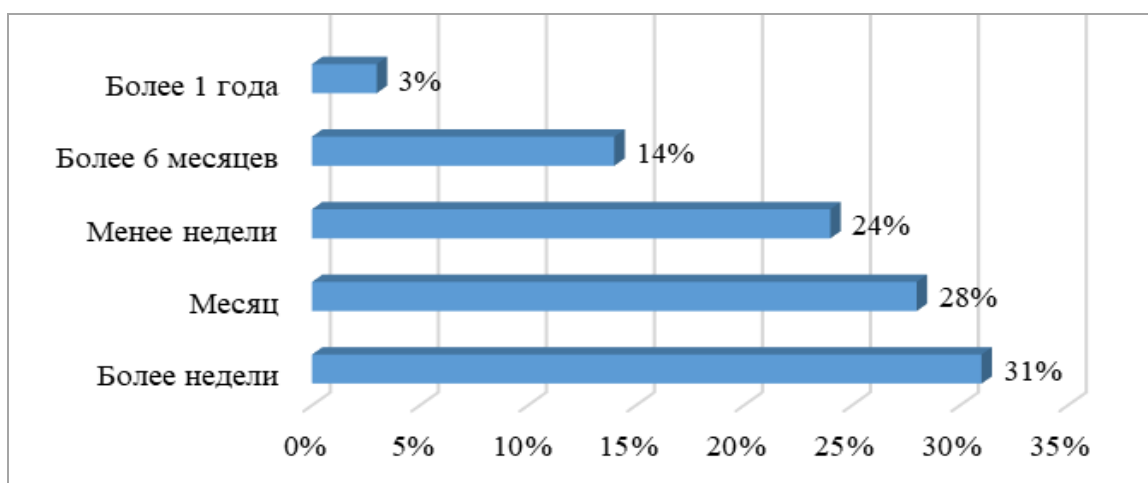


Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос: «Сколько времени Вы занимались поиском работы?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Большинство респондентов уже проходили процедуры профотбора в других организациях (рисунок 13).

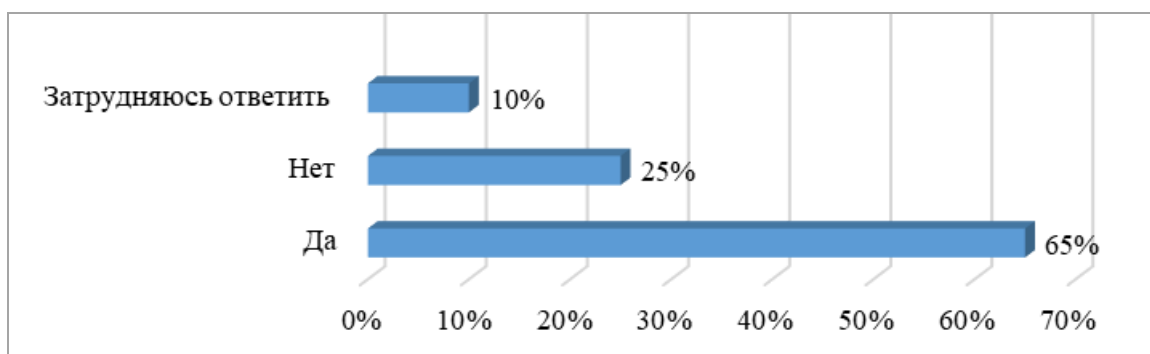


Рисунок 13 – Распределение ответов на вопрос: «Проходили ли Вы процедуры приема в другие организации ранее?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Кинокомплекс находится в самом центре города, поэтому большинство кандидатов при поиске работы выбирают близкое расположение места работы от дома – 31% (рисунок 14).



Рисунок 14 – Распределение ответов на вопрос: «Что играет для Вас главную роль при выборе работы?» (в % от числа опрошенных, n=100)

При правильном профотборе важное значение имеют субъективные факторы, это имеющиеся у данного конкретного работника задатки и способности, индивидуально-психологические свойства и особенности, его мотивация и уровень притязаний, самооценка и психологическая защита от ошибок и неудач. Но это не только деловые и личностные качества человека,

но и взаимоотношения в коллективе, социально-психологический климат и уровень конфликтности.

Распределение ответов опрошенных о возможных причинах неудовлетворенности работой в ООО «СИРИУС», среди которых перечислены субъективные факторы, приведено на рисунке 15.

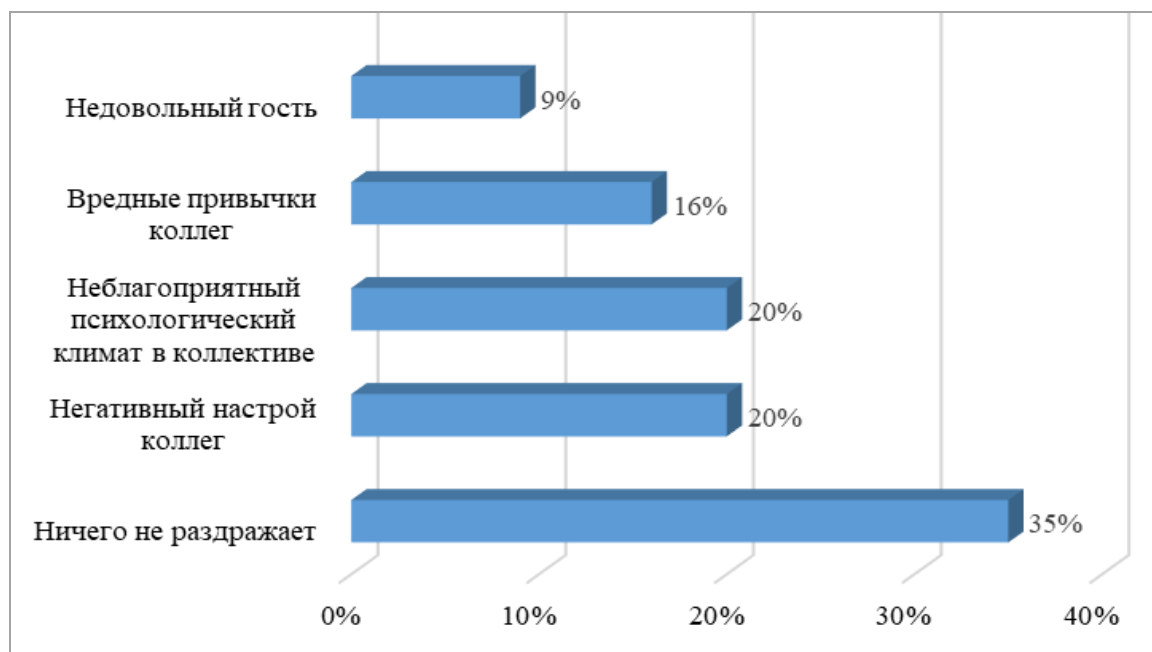


Рисунок 15 – Распределение ответов на вопрос: «Что Вас раздражает на работе больше всего?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Большинство сотрудников умеют управлять своими эмоциями, что поможет им в работе в сфере обслуживания, но стоит отметить, что 20% не устраивает негативный настрой коллег, и столько же процентов ответило, что их раздражает неблагоприятный психологический климат в коллективе.

Опрошенные нами работники важное значение придают деловым качествам и уровню полученного образования. Именно это, по их мнениям, помогает убедить работодателя взять на работу именно их (рисунок 16).

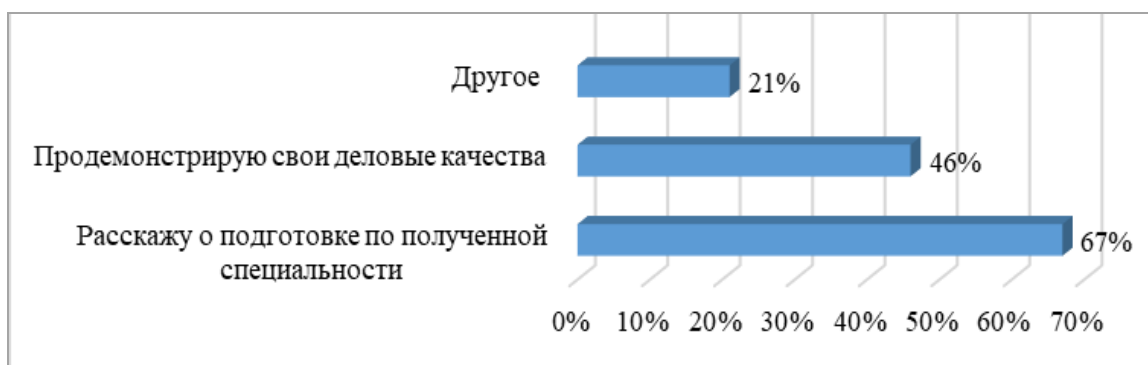


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос: «Какими способами Вы сумели бы убедить работодателя в необходимости взять на работу именно Вас?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Распределения ответов респондентов о том, как они сами себя оценивают (рисунок 17) и о том, какие условия они предпочитают (рисунок 18) говорят о том, что в процессе профотбора предпочтение отдают тем претендентам, которые больше подходят для работы с людьми (общительные, со стремлением к лидерству).

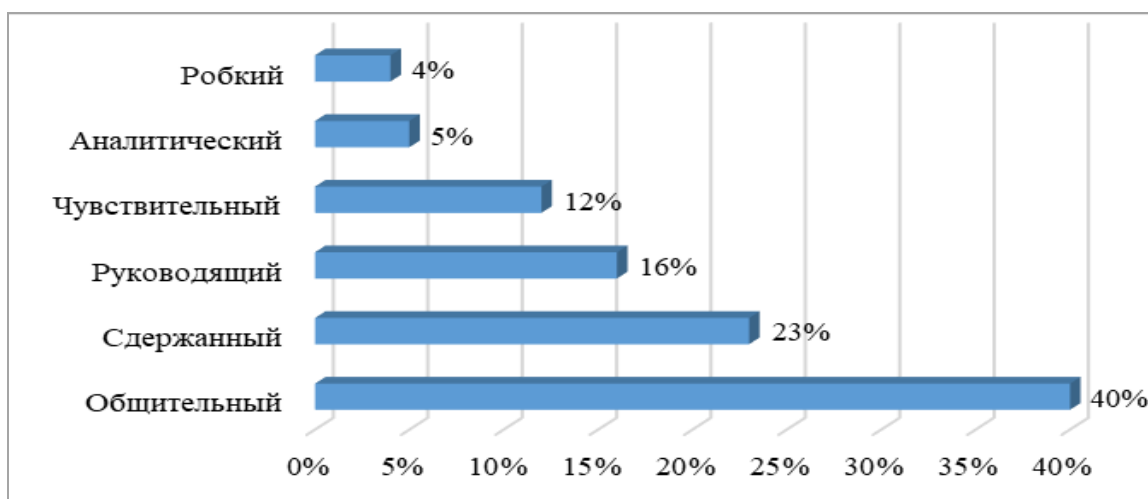


Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы описали себя самого?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Организация нанимает общительных, сдержанных сотрудников для сохранения «лица» компании, и привлечения к себе больше положительно настроенных клиентов.



Рисунок 18 – Распределение ответов на вопрос: «Какие условия работы Вы предпочитаете?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Важным фактором успешного профотбора и его критерием является соответствие полученного и требуемого профессионального образования. Рынок образовательных услуг в регионе, вероятно, предоставляет хорошие возможности для профессиональной подготовки, поскольку большинство опрошенных отмечают соответствие полученного ими образования и нынешней профессиональной деятельности (рисунок 19). Подготовке соответствующих специалистов, вероятно, способствовало и происшедшее в последние годы объединение начального и среднего профессионального образования в одну систему.

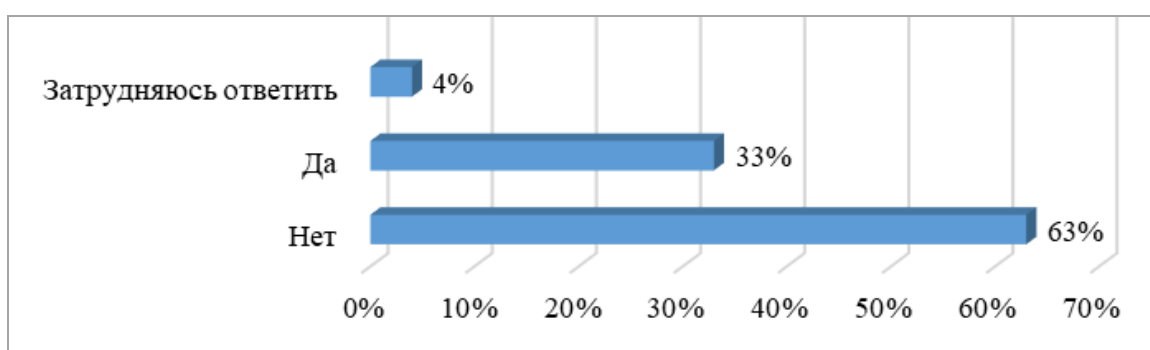


Рисунок 19 – Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли Ваша профессиональная деятельность полученному Вами образованию?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Полученное профессиональное образование имеет значение и для работодателя, поскольку почти четвертая часть опрошенных рассчитывает перейти на вышестоящую должность, что подтверждает и успешность отбора этих людей для работы в данной организации (рисунок 20).

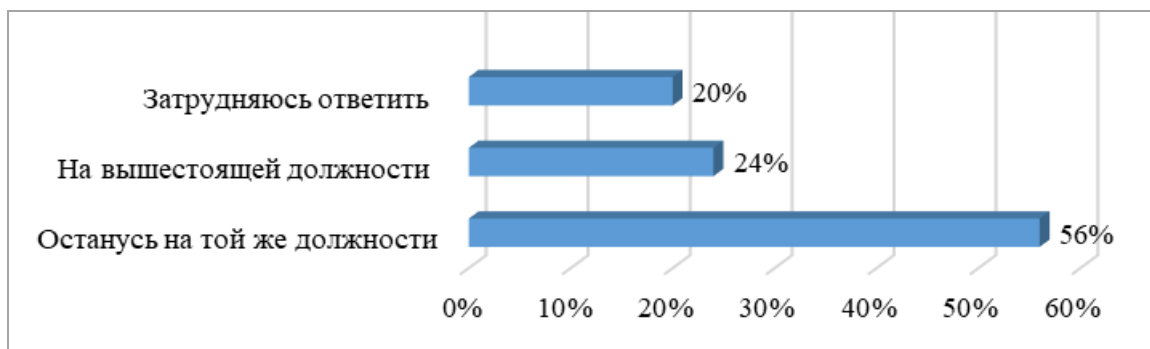


Рисунок 20 – Распределение ответов на вопрос: «Кем Вы видите себя в компании через пять лет?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Средством регулирования профотбора и то же время важным фактором его успешности является кадровая политика организации, в которой большую роль, судя по ответам респондентов, играет отношение к профессиональному образованию и к обучению поступивших работников (рисунки 21 и 22).

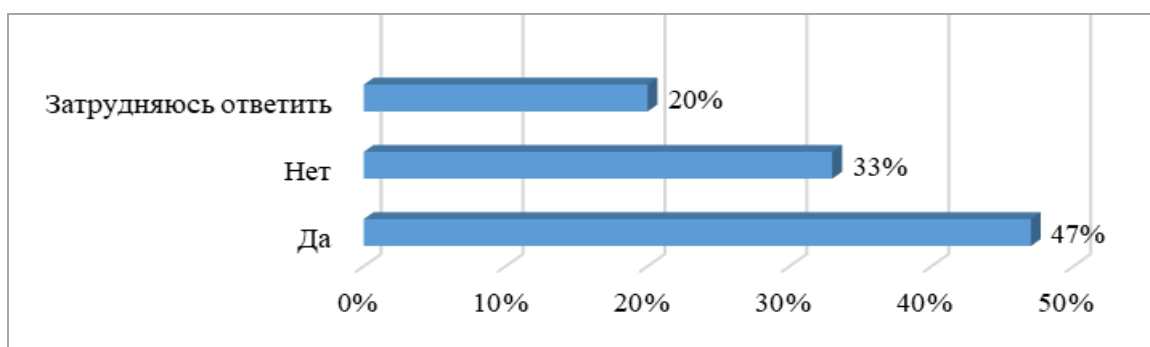


Рисунок 21 – Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы, что предприятия и организации должны готовить для себя специалистов, пока она еще учатся, брать их на практику, проводить дополнительные занятия?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Распределение ответов респондентов на вопрос о роли дополнительного образования в процессе трудоустройства позволяет оценить кадровую политику ООО «СИРИУС». Как видно, работодатели придают большое значение наличию дополнительного образования, которое поможет усовершенствовать профессиональный отбор, и создаст основы для профессионального продвижения персонала в данной организации (рисунок 22).

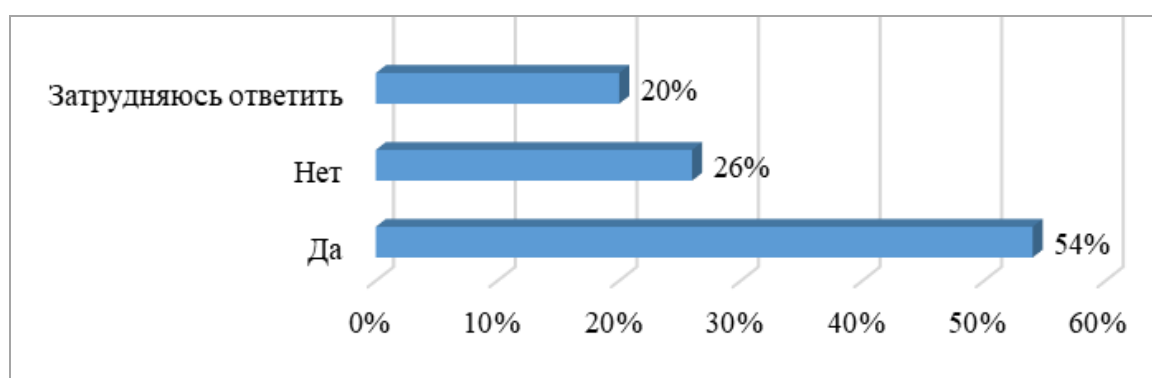


Рисунок 22 – Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы, что наличие второго дополнительного образования поможет в трудоустройстве?»
(в % от числа опрошенных, n=100)

Из распределения ответов опрошенных, представленных на рисунке 23, видно, что 15% опрошенных пока не готовы к переменам, 26% опрошенных не увлечены своей работой. Но может быть, работа в культурно-развлекательном учреждении не соответствует их представлениям. Как видно из результатов почти половина опрошенных по каким-либо причинам затрудняется ответить на данный вопрос.

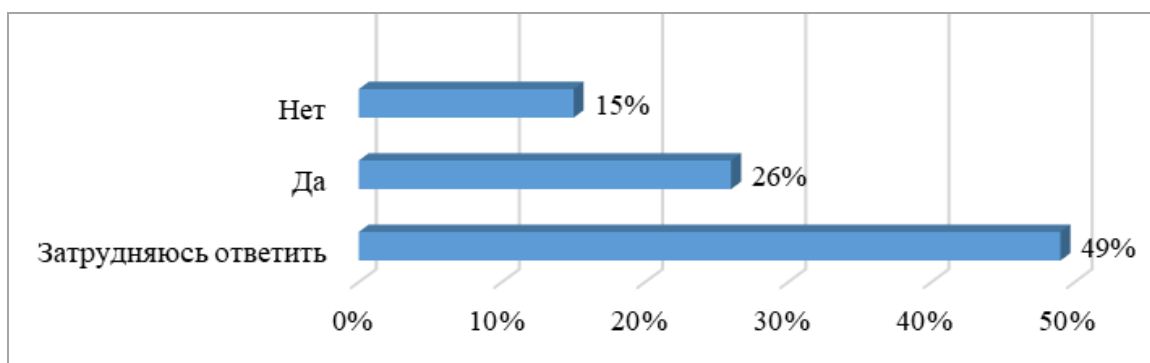


Рисунок 23 – Распределение ответов на вопрос: «Желаете ли Вы в ближайшем будущем поменять место работы?» (в % от числа опрошенных, n=100)

Таким образом, анализ документов, статистических данных и ответов респондентов дают основание для составления рекомендаций, направленных на совершенствование процесса профотбора в ООО «СИРИУС» с учетом специфики деятельности культурно-развлекательных учреждений.

В таблице Б.1 в приложении Б представлено распределение ответов на вопрос о соответствии места работы и нынешних ожиданий респондентов, от пола респондентов. По результатам опроса, респонденты-женщины чаще дают ответ о полном соответствии, чем респонденты-мужчины. И среди тех опрошенных, кто считают, что нет такого соответствия, больше респондентов-мужчин, чем женщин. Возможно, респонденты-женщины более оптимистично оценивают свою работу, а также меньше имеют притязаний, например, к карьерному росту, к содержанию и характеру труда, чем респонденты-мужчины.

Далее представлено двумерное распределение ответов на вопрос о том, почему место работы не соответствует ожиданиям респондентов также в зависимости от пола. Здесь почти нет различий по частоте названных ответов, если расставить причины несоответствия по местам в порядке убывания.

У респондентов-мужчин на первом месте – оказывается низкий уровень заработной платы, на втором – неблагоприятный социально-

психологический климат, на третьем – несправедливая оплата труда и нерациональное использование ресурсов. У женщин-респондентов на первом месте – низкий уровень заработной платы, на втором – неблагоприятный социально-психологический климат, на третьем – несправедливая оплата труда, на четвертом – нерациональное использование ресурсов. Причины материального характера оказываются на первом месте, в соответствии с известной «пирамидой потребностей» А. Маслоу.

В таблице Б.2 в приложение Б представлено распределение ответов на вопросы: «Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы?» и «Если не соответствует, то почему?» в зависимости от возраста респондента.

Можно заметить, что наиболее довольны нынешним местом работы и чаще считают, что такое соответствие имеется, респонденты в возрасте 41-50 лет. Среди наиболее довольных нынешним местом работы также чаще встречаются респонденты в возрасте 21-30 лет. Но доли респондентов этих же возрастов преобладают и среди тех, кто чаще считает, что ожидания не сбылись.

Возможно, здесь встречается разделение на типы респондентов с разным отношением к полученной работе и к трудоустройству вообще. Первые из них склонны считать, что им повезло, если они уже устроились на работу, да еще в организацию, которая считается достаточно престижной. Вторые, возможно, считают, что могли бы и лучше устроиться, но не было ничего подходящего на них. При этом также заметны различия в уровнях притязаний на условия и оплату труда.

Второй причиной несоответствия могло быть то, что у части респондентов была неполная или неточная информация о предполагаемом месте работы, и поэтому возникло разочарование. Вообще же во всех возрастных группах чаще всего отмечают соответствие места работы и их ожиданий.

Далее дано распределение ответов на вопрос о причинах такого несоответствия в зависимости от возраста. Низкий уровень заработной платы

чаще отмечают респонденты в возрасте 21-30 лет и 31-40 лет, т.е. в том возрасте, когда создают семью, и надо начинать заботиться о семье и растить детей, у которых появляются свои запросы, а обеспечивать могут пока только родители.

Респонденты этого же возраста чаще называют несправедливую оплату труда, по-видимому, оценивая вознаграждение своих усилий выше, чем есть на самом деле. Отчасти это может быть справедливо, если, например, респондент работает не по полученной специальности, и считает, что молодые годы были напрасно потрачены на получение профессионального образования.

Среди тех, кто отмечает нерациональное использование ресурсов, чаще оказываются респонденты в возрастах до 20 лет и 51-60 лет, а среди тех, кто отмечает неблагоприятный социально-психологический климат - респонденты в возрастах до 20 лет и 21-30 лет. Возможно, это связано с распределением не только материальных, но и духовных, и социальных ценностей в зависимости от возраста, когда по-разному оцениваются и отношение окружающего социума, и возможности самореализации личности.

В таблице Б.3 в приложении Б даны распределения ответов респондентов на вопрос о соответствии нынешнего места работы их ожиданиям, а также причин такого несоответствия в зависимости от категории (статуса) респондентов.

Нынешнее место работы более всего совпадает у респондентов, занимающих статус руководителей, затем – у респондентов, которые трудятся по рабочим профессиям. Респонденты со всеми статуса (руководители, специалисты, рабочие) вообще чаще склонны оценивать свою нынешнюю работу как соответствующую их ожиданиям.

Среди тех, у кого ожидания почти или вообще не сбылись, специалисты чаще называют низкий уровень зарплаты и нерациональное использование ресурсов, руководители – наоборот, нерациональное использование ресурсов и затем – несправедливую оплату труда.

Респонденты-рабочие чаще называют среди причин несоответствия низкий уровень зарплаты и несправедливую оплату труда. Возможно, недостаточная информированность об оплате и условиях труда явилась причиной разочарований этих респондентов. Поступая на работу, они рассчитывали на большую оплату, чем оказалось впоследствии.

Поэтому руководству ООО «СИРИУС» и особенно менеджерам по персоналу следует обратить внимание на информирование возможных поступающих об условиях и оплате труда, а во время профотбора также надо выяснить притязания кандидатов на вакантные должности в отношении оплаты предстоящей работы.

2.3 Рекомендации по совершенствованию технологий профотбора персонала в культурно-развлекательном учреждении

Отдел управления персоналом в организации представлен только отделом кадров, который состоит из менеджера по подбору персонала и менеджером по персоналу. Кадровая политика в организации зарегистрирована в коллективных договора и в правилах внутреннего трудового распорядка.

Количество работников компании в настоящее время составляет 157 человек. Во главе организации стоит генеральный директор и назначенный им управляющий. Работой с различного рода документами занимается личный секретарь руководителя организации. Контроль над работой персонала осуществляется менеджером по персоналу. Этот человек контролирует работу всех штатных групп: сервисной, технической, хозяйственной, системной, служебной. Квалификационный уровень соответствует занимаемым позициям. Уровень образования высок.

Распределение по образованию: высшее – 27 чел., среднее специальное – 99 чел., незаконченное среднее специальное 7 чел., среднее – 24 чел.

Профессиональное развитие – ключевой инструмент, посредством которого работники развиваются вместе с развитием науки и техники, развитием технологий. Работники должны повышать свой профессиональный уровень посредством курсов (технический отдел и сервисный отдел – 2 раза в год, ИТ - отдел – 1 раз в год).

Определив требования к кандидату, сотрудники отдела кадров ООО «СИРИУС», начинают с привлечения кандидатов, используя несколько методов:

- объявления в средствах массовой информации (газеты, интернет);

Недостатком этого метода является огромный приток кандидатов, большинство из которых не имеют требуемых характеристик.

- рекомендации друзей и родственников;

- рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске персонала;

- инициатива кандидатов.

Отдел кадров постоянно получает резюме, телефонные звонки и другие контакты от людей, ищущих работу.

На основе проведенных исследований нами была разработана программа по оптимизации системы управления персоналом ООО «СИРИУС».

Цель программы - повышение эффективности управления персоналом в организации.

Задачи программы:

- определить и использовать эффективные методы повышения профотбора персонала;

- разработать комплекс мероприятий, направленных на улучшение качества профотбора как комплексной технологии управления персоналом организации.

В таблице 9 представлен план мероприятий по оптимизации системы управления персоналом.

Таблица 9 – План мероприятий

Мероприятие	Год
Проведение аттестации персонала: - оценка деятельности - оценка квалификации - оценка личности	2020
Разработка и внедрение мер по мотивации персонала	2020-2021
Проведение тренинга по сплочению коллектива	
Организация обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги), адаптированные к потребностям культурно-развлекательного учреждения	2021

Направления работы заключаются в следующем:

1. Оценка персонала с применением мониторинговых исследований;
2. Оценка личности с применением психологического тестирования.

Это позволит оценить основные поведенческие характеристики человека, сопоставить их с поведенческими требованиями к данной должности, оценить взаимоотношения в коллективе.

В результате можно:

— разработать для сотрудника программу обучения и развития, сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность;

— определить причины и пути устранения стрессов и конфликтов;

— при наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают поведенческие требования, предъявляемые к данной должности.

3. Мотивация и стимулирование персонала.

4. Планирование карьеры сотрудников, их обучения.

При отсутствии реальной возможности переводить перспективных работников на более высокие должности, то карьерную лестницу можно создать искусственно: например, от администратора к супервайзеру, и от супервайзера сотрудника к руководителю.

5. Социально-психологический климат в коллективе.

Для профилактики конфликтов и развития корпоративной культуры необходим комплекс мероприятий, включающий программу социально-психологического тренинга, направленного на сплочение коллектива.

Для облегчения отбора и оценки кандидатов должна быть квалификационная карта, которую готовят сотрудники отдела кадров на основе должностной инструкции. Карта является отборочным набором характеристик, которым должен соответствовать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Основные требования к кандидатам могут включать:

- Уровень необходимого образования (высшее или среднее профессиональное);
- Стаж работы по специальности не менее 2 лет;
- Знание делового этикета;
- Умение работать с офисной техникой (при необходимости) или с другой техникой;
- Деловые качества (в зависимости от содержания труда);
- Личностные качества (коммуникабельность, низкий уровень конфликтности, ответственность).

Предложенная программа по оптимизации системы управления персоналом культурно-развлекательного учреждения будет способствовать формированию навыков более грамотного управления человеческим ресурсом, что позволит поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе и окажет благотворное влияние на работу коллектива.

Таким образом, в ООО «СИРИУС» сложилась система профотбора со своими этапами, методами, средствами и требованиями. Есть возможности и ресурсы для ее совершенствования в дальнейшем.

Существуют две группы основных факторов, влияющих на успешность профотбора в культурно-развлекательных учреждениях:

— объективные (спрос на работников в данной сфере деятельности и достаточное предложение на рынке труда в регионе; возможности профессиональной подготовки персонала на региональном рынке образовательных услуг; кадровая политика организации);

— субъективные (достаточная информированность о предстоящем месте работы, об условиях и оплате труда; деловые и личностные качества: ожидания претендентов на вакантные рабочие места).

Программа по оптимизации системы управления персоналом ООО «СИРИУС» должна иметь целью повышение эффективности управления персоналом в организации. Задачи программы: это определение основных методов повышения эффективности профотбора персонала, и разработка мероприятий, направленных на улучшение качества управления персоналом. Для облегчения отбора и оценки кандидатов должна быть квалификационная карта, которую готовят сотрудники отдела кадров на основе должностной инструкции. Карта является отборочным набором характеристик, которым должен соответствовать сотрудник, занимающий эту должность.

Выявлена зависимость ожиданий опрошенных работников ООО «СИРИУС» от пола, возраста, занимаемого статуса. Среди причин несоответствия чаще всего отмечают низкий уровень зарплаты или несправедливая оплата труда, затем — нерациональное использование ресурсов. Это дает основания для рекомендаций о том, чтобы продумать систему материального и других видов стимулирования труда, а также обратить внимание на размещение точной информации об условиях и оплате труда в рекламе, средствах массовой информации, Интернете (услугами которого при трудоустройстве пользуется немало людей).

Кроме того, на причины этого же несоответствия надо обратить внимание и менеджерам по персоналу во время собеседований и других процедур профотбора, чтобы претенденты на вакантные должности сразу четко представляли себе возможности оплаты и условия труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На практике профессиональному отбору персонала уделяется все больше внимания, поскольку успешное ведение деятельности во многом определяется профессионализмом не только сотрудников, но и непосредственно руководителей. Чтобы использовать эффективность человеческого фактора, необходимо иметь резерв квалифицированного персонала, который способен выполнить не только требуемые должностные обязанности, но и улучшить и привнести что-то полезное и новое в рабочий процесс. Подбором и адаптацией персонала должны заниматься квалифицированные специалисты отдела кадров.

С учетом специфики ООО «СИРИУС», технологии профотбора сформированы таким образом, чтобы можно было отобрать поступающих, наиболее соответствующих по выделенным критериям, необходимым для успешной профессиональной деятельности: это образование, квалификация, деловые и личностные качества, требуемые в сфере обслуживания посетителей кафе и развлекательного центра.

Профессиональный отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Правильный набор и отбор персонала в ООО «СИРИУС» вполне по силам менеджеру по персоналу, который может провести интервью по компетенциям, проанализировать представленные кандидатом документы, рекомендации с предыдущего места работы. После приема кандидата на работу менеджер по персоналу наблюдает за его адаптацией в компании и результативностью, что помогает уточнять критерии при оценке других

претендентов. После набора нескольких кандидатов дальнейшая процедура отбора состоит из анкетирования и собеседования с директором.

Следующим этапом при приеме на работу нового сотрудника в ООО «СИРИУС» является ознакомление с должностной инструкцией, регламентирующей его дальнейшую работу. Поскольку перечень специалистов, необходимых компании для ее работы, невелик (в основном это рабочие специальности), для каждого сотрудника составлена должностная инструкция.

При исследовании профотбора персонала в ООО «СИРИУС» были использованы следующие методы: анализ литературных источников, анализ документов, анкетный опрос.

Анкетный опрос работников ООО «СИРИУС» позволил сделать следующие выводы. Что в организации происходит некоторое уменьшение трудовых ресурсов, текучесть кадров имеет неустойчивую тенденцию к росту за последние годы. Большинство опрошенных считают, что их нынешнее место работы соответствует ожиданиям, но примерно 1/3 опрошенных говорит о несоответствии. И основной причиной такого несоответствия является низкий уровень зарплаты. На втором месте – нерациональное использование ресурсов, под которым можно понимать нерациональное использование времени. Это может объясняться нечеткостью служебных инструкций, в результате чего работникам приходится заниматься несвойственными их должности функциями;

Существуют две группы основных факторов, влияющих на успешность профотбора в культурно-развлекательных учреждениях:

– объективные (спрос на работников в данной сфере деятельности и достаточное предложение на рынке труда в регионе; возможности профессиональной подготовки персонала на региональном рынке образовательных услуг; кадровая политика организации);

– субъективные (достаточная информированность о предстоящем месте работы, об условиях и оплате труда; деловые и личностные качества: ожидания претендентов на вакантные рабочие места).

Работодатели придают большое значение наличию дополнительного образования, которое поможет усовершенствовать профессиональный отбор, и создаст основы для профессионального продвижения персонала в данной организации.

Программа по оптимизации системы управления персоналом ООО «СИРИУС» должна иметь целью повышение эффективности управления персоналом в организации.

Мероприятия плана оптимизации системы профотбора должны включать:

1. Проведение аттестации персонала:

- оценка деятельности;
- оценку квалификации;
- оценку личности.

2. Разработку и внедрение мер по мотивации персонала.

3. Проведение тренинга по сплочению коллектива.

4. Организацию обучающих мероприятий (лекции, семинары, тренинги), адаптированные к потребностям культурно-развлекательного учреждения (таблица 9).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аборнева О.И. Современные тенденции в управлении персоналом/ О.И. Аборнева // СТЭЖ. – 2016. – №1. – С. 22-25.
2. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2014. – 248 с.
3. Аскарова, В. В. Проблемы текучести персонала в организациях / В. В. Аскарова // Отдел кадров. – 2016. – № 2. – С. 33-37.
4. Андреевский Е. В., Назаренко Н. А., Падерно П. И. Большинство проблем профессионального отбора обусловлено нечеткой формулировкой требований // Коммерсант – Наука. – 2015. – № 56. С.42 от 19.10.2015.
5. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. — Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
6. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / Science Time, 2014. – № 4. С. 20-23.
7. Безрукова Е.А., Генералова О.В., Гринева Д., Казакова А.Н. Инновационные методы подбора персонала в России // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. № 6. Том 2. 2010.
8. Беляева, С.В., Смирнова, О.П. К вопросу отбора и оценки кандидатов на вакансию в кадровом менеджменте / С.В. Беляева, О.П. Смирнова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2017. – № 40. С. 80-82.
9. Большой психологический словарь [Текст] / под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко – 3-е изд., доп. и перераб. – СПб.: ПРАЙМЕВРОЗНАК, 2006. – 672 с.
10. Васева О.Х. Роль отбора и подбора кадров в системе управления персоналом // Наука и инновации в современных условиях. – Казань, 20 января 2017 г.

11. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2017. – 288 с.
12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник /И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, С.М. Талтынов и др.; ИНФРА -М; Москва 2016. – 569 с.
13. Жулябин, Д.Ю. О критериях отбора персонала / Д.Ю. Жулябин // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2017. № 4 (23). С. 120-123.
14. Залилов, И.Р. Анализ способов (процедур) привлечения персонала / И.Р. Залилов // Синергия Наук. 2017. – Т. 1. № 18. С. 360-366.
15. Иванова, С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 272 с.
16. Иванова, О.А., Макушкин, С.А. Ошибки в отборе персонала / О.А. Иванова, С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. – 2017 – № 3 (14). С. 65-71.
17. Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом / А.П. Казакова // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – 72 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2016. – 202 с.
19. Кириллов, А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 1 (14). С. 119-127.
20. Клеткина, Н.В. Актуальность и методы отбора персонала. Проблемы и пути их решения / Н.В. Клеткина // Научный журнал. – 2017. – № 1 (14). С. 46-50.
21. Кондратенко, А.А. Интервью как инструмент отбора персонала / А.А. Кондратенко // Подольский научный вестник. – 2017. – № 2. С. 70-72.
22. Конева Е.В., Самохвалова С.М. Инновационные методы подбора персонала: перспективы и риски использования // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. № 8. Том 2. 2012.

23. Конова, И.В., Шадская, И.Г. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях / И.В. Конова, И.Г. Шадская // Новое поколение. – 2017. – № 14-2 (4). С. 249-254.
24. Котлячков, О.В. Совершенствование системы найма персонала / О.В. Котлячков // Фотинские чтения. – 2017. – № 2 (8). С. 90-95.
25. Кошарная Г.Б. Современные кадровые технологии. - Пенза: изд-во ПГУ, 2010. – Библиотека ПГУ.
26. Куанышпаева, А.К. Совершенствование методов отбора персонала в организации / А.К. Куанышпаева // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. - 75 с.
27. Кузьмина Е. Р. Этапы и процесс отбора персонала в организации // Молодой ученый. – 2018. – №43. – С. 240-242.
28. Купер, Доминик Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки / Доминик Купер , Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн. - М.: Вершина, 2014. – 336 с.
29. Лымарева О.А. Зарубежный и отечественный подходы к найму персонала: сравнительный анализ / О.А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 3 (31). С. 200-205.
30. Ляхова О.В. Процесс подбора, отбора и найма персонала: понятие, этапы, инструменты / О.В. Ляхова // Экономическая среда. – 2017. – № 3 (21). С. 43-48.
31. Маркова, А.К. Психология профессионализма. [Текст] / А.К. Маркова. – М.: «Знание», 1996. – 308 с.
32. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2016. – 184 с.
33. Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. Современный психологический словарь. М.: аст, 2007. – 640 с.
34. Моисеева Д.А. Технологии подбора персонала в организации // Евразийский Научный Журнал №3 2017 (март, 2017) – [Электронный

ресурс] – Режим доступа: <http://journalpro.ru/articles/tekhnologii-podbora-personala-v-organizatsii/>

35. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005.

36. Масленникова Е.О. Использование технологий профотбора в культурно-развлекательных учреждениях/ Л.И. Найденова, Е.О. Масленникова // Традиционное, современное и переходное в условиях модернизации российского общества: сборник статей II Международной научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом знаний, 2018. – С. 148-152.

37. Нечаева А.А. Сущность и этапы отбора персонала / А.А. Нечаева // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – 128 с.

38. Нечаева А.А. Методы отбора персонала / А.А. Нечаева // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – 129 с.

39. Новоселов А.В. Современные методы отбора и оценки персонала / А.В. Новоселов, В.И. Набоков // Молодежь и наука. – 2017. – № 3. – 85 с.

40. Носкова, О.Г. Психология труда: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / О.Г. Носкова. / Под ред. Е.А. Климова. – М.: Академия, 2004. – 384 с.

41. Носс И.Н. Профессиональная психология: Психологический отбор персонала. – М., Владивосток: Изд-во «Лит», 2012. – 15 с.

42. Пермяков А.В. Критерии отбора персонала / А.В. Пермяков // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – 134 с.

43. Пермяков А.В. Технология отбора персонала / А.В. Пермяков // Молодежь и наука. – 2017. – № 4.1. – 135 с.

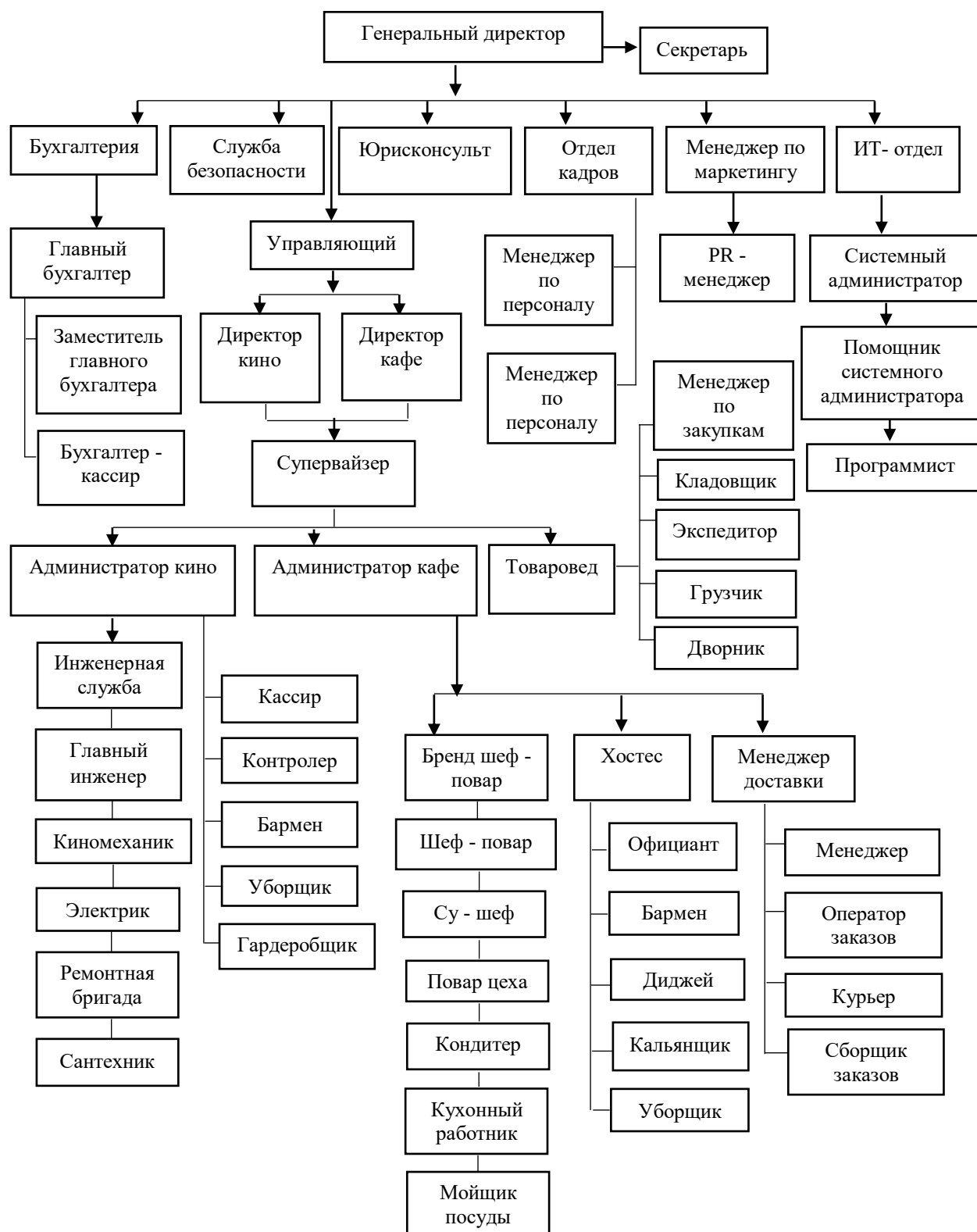
44. Рамазанов С.З. Специфика методов и технологий качественного подбора персонала // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. № 6. – 2014. – С. 169-172.

45. Размазина Е. Подбор персонала в сфере обслуживания / Е. Размазина //Работа&Зарплата. – 2003. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=1449>
46. Рогожин, М. Ю. Организация управления персоналом предприятия: учебно-практическое пособие / М. Ю. Рогожин. – М-Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 223 с.
47. Саритас, О. Технологии совершенствования человека: Перспективы и вызовы. Форсайт: научный журнал национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». – М: Нац. Исследов. Ун-т «ВШЭ», 2013. – Т. 7 №1. – 10 с.
48. Слиньков, В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации / В.Н. Слиньков. - М.: КНТ, 2017. – 476 с.
49. Ступина М. В. Основы управления персоналом: учебное пособие. Вологда: ВоГУ, 2014. – 111 с.
50. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197 - ФЗ (с изм. от 02.08.2019) // «Российская газета» – 2019. – 7 августа (Федеральный выпуск №172(7930)).
51. Управление персоналом: курсовые проекты, выпускная квалификационная работа: Учебное пособие / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012.
52. Чернов А.В., Зарубина, Е.В. Совершенствование методов отбора персонала / А.В. Чернов, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 6. – 50 с.
53. Штатное расписание ООО «СИРИУС»: утв. Приказом генерального директора ООО «СИРИУС» от 30.12.2019.
54. Экономика и социология труда / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 381.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура управления ООО «СИРИУС»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы? Если не соответствует, то почему?» в зависимости от пола респондента

Вопрос: Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы? Ваш пол	01. мужской	02. женский	Итого
01. Да, вполне соответствует	35% 44,4%	50% 55,6%	100%
02. Не вполне, но в целом соответствует	30% 40%	30% 60%	100%
03. Нет, не соответствует	35% 16,7%	20% 83,3%	100%
Итого	100%	100%	
Вопрос: Если не соответствует, то почему? Ваш пол	01. мужской	02. женский	Итого
01. Низкий уровень заработной платы	40% 40%	38% 60%	100%

Продолжение таблицы Б.1

Вопрос: Если не соответствует, то почему? Ваш пол	01. мужской	02. женский	Итого
02. Несправедливая оплата труда	15% 50%	22% 50%	100%
03. Нерациональное использование ресурсов	15% 38%	15% 62%	100%
04. Неблагоприятный социально-психологический климат	30% 44%	25% 56%	100%
Итого	100%	100%	

Таблица Б.2 - Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы? Если не соответствует, то почему?» в зависимости от возраста респондента

Вопрос: Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы? Ваш возраст	01. до 20 лет	02. от 21 до 30 лет	03. от 31 до 40 лет	04. от 41 до 50 лет	05. от 51 до 60 лет	06. старше 60 лет	Итого
01. Да, вполне соответствует	45% 14,8%	52,5% 23,3%	44,5% 18,5%	37,9% 25,9%	54,5% 7,5%	48% 10%	100%
02. Не вполне, но в целом соответствует	35% 12,1%	10% 25,5%	25,8% 19,9%	29,5% 22,4%	22,5% 10,1%	32% 10%	100%
03. Нет, не соответствует	20% 10%	37,5% 16,7%	29,7% 23,3%	32,6% 30%	23% 10%	20% 10%	100%
Итого	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Продолжение таблицы Б.2

Вопрос: Если не соответствует, то почему? Ваш возраст	01. до 20 лет	02. от 21 до 30 лет	03. от 31 до 40 лет	04. от 41 до 50 лет	05. от 51 до 60 лет	06. старше 60 лет	Итого
01. Низкий уровень заработной платы	34% 15%	29% 30%	19% 25%	38% 18%	18% 7%	17% 5%	100%
02. Несправедливая оплата труда	19% 11%	24% 27%	33% 22,5%	22% 19,5%	21% 12%	20% 8%	100%
03. Нерациональное использование ресурсов	31% 19%	28,5% 16,5%	26% 18,5%	16% 16%	34% 19%	36% 11%	100%
04. Неблагоприятный социально-психологический климат	16% 24%	18,5% 25,8%	22% 11,2%	24% 20%	27% 14%	27% 5%	100%
Итого	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Таблица Б.3 - Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы? Если не соответствует, то почему?» в зависимости от категории респондента

Вопрос: Соответствует ли Вашим ожиданиям нынешнее место работы? Категории работников	01. руководители	02. специалисты	03. рабочие	Итого
01. Да, вполне соответствует	45% 41%	38% 34%	35,5% 25%	100%
02. Не вполне, но в целом соответствует	34,6% 28%	32% 34%	34,5% 38%	100%
03. Нет, не соответствует	20,4% 16,7%	30% 50%	30% 33,3%	100%
Итого	100%	100%	100%	
Вопрос: Если не соответствует, то почему? Категории работников	01. руководители	02. специалисты	03. рабочие	Итого
01. Низкий уровень заработной платы	21% 21%	29% 39%	33% 40%	100%
02. Неправедливая оплата труда.	27% 24%	24,5% 46%	27% 30%	100%

Продолжение таблицы Б.3

Вопрос: Если не соответствует, то почему? Категории работников	01. руководители	02. специалисты	03. рабочие	Итого
03. Нерациональное использование ресурсов	36% 48%	26,5% 29%	17% 23%	100%
04. Неблагоприятный социально-психологический климат	16% 19%	20% 47%	23% 34%	100%
Итого	100%	100%	100%	

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 54 наименований.

Рисунков 23, таблиц 9 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«___» _____ 2020 г.

Гладкова Е.О.