

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления персоналом**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА КАК  
ФАКТОРА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА  
ПРИМЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
КУЛЬТУРЫ «БЕЛГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
ФИЛАРМОНИЯ»**

**Дипломная работа**

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

**5 курса группы 05001161**

**Соколовой Юлии Сергеевны**

Научный руководитель  
старший преподаватель  
Дзюбенко Е.В.

Рецензент

---

(ученая степень, звание,  
фамилия, инициалы)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	6
1.1 Понятие, цели и задачи отбора и найма персонала.....	6
1.2 Источники и критерии найма персонала.....	13
1.3 Показатели оценки отбора и найма персонала.....	28
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ «БЕЛГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИЛАРМОНИЯ».....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБУК «Белгородская государственная филармония».....	31
2.2 Анализ системы управления персоналом в ГБУК «Белгородская государственная филармония».....	40
2.3 Оценка актуального состояния системы найма персонала в организации в ГБУК «Белгородская государственная филармония».....	45.
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	50
3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония».....	50
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония».....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Работа любой российской организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Найм новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг. Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики российских предприятий, реализуемой предприятием, и одним из ключевых элементов системы управления персоналом, тесно увязанным практически со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров, а также кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. С помощью командно-административных методов руководства, не обладая гибкими средствами управления, невозможно было эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышение чувства удовлетворенности

трудом при одновременном улучшении использования персонала оказалось невозможным достичь при стремлении к прагматической антигуманной цели – выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы руководства игнорировали человека, не считались с его потребностями.

Актуальность темы обосновывается тем, что в современных условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы подбору и найму кадров придается особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. Управление персоналом должно носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой работники организации рассматриваются как человеческий ресурс или человеческий капитал. Одними из важных видов деятельности по управлению человеческими ресурсами являются отбор и найм персонала. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия потребности в персонале в качественном и количественном отношении.

**Объект исследования** - Государственное бюджетное учреждение культуры «Белгородская государственная филармония»

**Предмет исследования** – система найма персонала в Государственном бюджетном учреждении культуры «Белгородская государственная филармония».

**Цель работы** - разработка конкретных предложений по совершенствованию системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония».

В соответствии с целью в процессе дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты подбора и найма персонала;
- проанализировать эффективность управления персоналом в ГБУК «Белгородская государственная филармония»;

- проанализировать процесс найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»;

- предложить рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»;

**Теоретико-методологической основой исследования** являются концептуальные теоретические положения, представленные в современных работах учёных, таких как: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Курбатова М.Б., Новопашин А.И., Папирян А.Г., Чудновский А.Д., Иванковская Л.В и других.

**Эмпирической базой исследования** выступают: материалы исследований; справочно - аналитическая литература по данной проблеме, иные материалы, представляющие непосредственное значение для данной дипломной работы.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что разработанные на основе проведенного анализа мероприятия позволят усовершенствовать деятельность по подбору и найму персонала, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности предприятия.

**Структура дипломной работы** состоит из: введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие, цели и задачи отбора и найма персонала

Наем персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании. Эффективная процедура найма должна включать в себя несколько последовательных этапов:

- планирование персонала - прогнозируются качественная и количественная потребности организации в персонале и сопоставляется реальная ситуация в организации с тем, чего хочется достичь с учетом имеющихся ресурсов;

- анализ должностных инструкций, личностных спецификаций, условий найма, составление профиля должности;

- определение способов найма исходя из ресурсов организации, анализ возможности использования ее внутренних трудовых ресурсов, анализ внешних источников;

- поиск персонала, передача подготовленной ранее на основе профиля должности информации о вакансии целевой аудитории по наиболее эффективным и экономичным каналам, подготовка к получению и обработке обратной информации;

- подбор кандидатов - получение необходимой и достаточной информации о них (соответствие соискателей самым общим критериям, таким как возраст, образование, адекватность реагирования на вопросы) и принятие решения о приглашении на собеседование или отказе от него;

- отбор, позволяющий выявить соответствие соискателя критериям личностной спецификации, профессиональную и мотивационную пригодность для данной вакансии;

- адаптация нового сотрудника, чтобы он быстрее "вошел в должность", освоил свои обязанности, стандарты поведения, достиг приемлемого уровня эффективности деятельности [12, С. 7].

В результате уменьшается количество возможных ошибок, формируется позитивный образ компании.

Подбор персонала - установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

Отбор персонала - оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места. Отбор персонала включает: предварительное собеседование; анализ анкетных данных; наведение справок о кандидате; проверочные испытания, тестирование; медицинское освидетельствование; основное собеседование; подготовку экспертного заключения [46].

Общая схема процедуры подбора, отбора и найма представлена на рисунке 1.1.

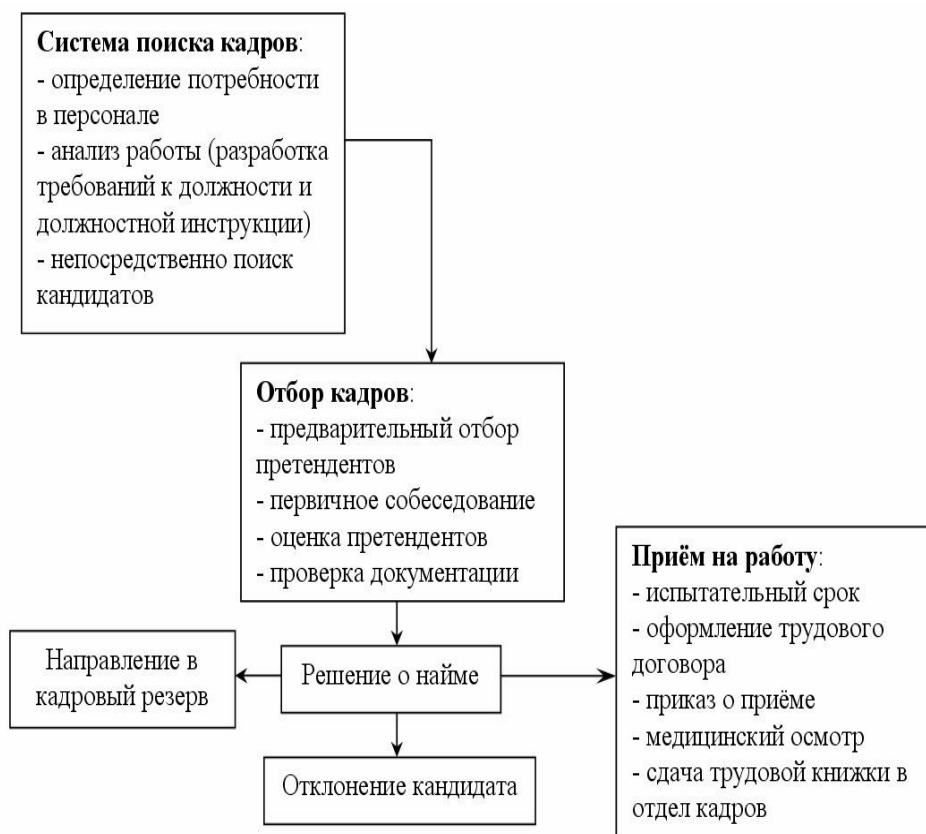


Рис. 1.1 - Процедура подбора, отбора и найма персонала

Подбор персонала начинается с определения, какой специалист или рабочий необходим в данный момент организации.

Необходимость в подборе персонала возникает при наличии вакантных мест в организации, которые невозможно заполнить без привлечения внешней рабочей силы. Данный процесс обусловлен увольнением или переводом работников в другие подразделения, созданием новых структур, появлением новых направлений и видов деятельности организации.

В случае высвобождения рабочего места, организация пытается заполнить освободившееся место как можно быстрее. Это обусловлено тем, что незаполненная вакансия не приносит прибыли, ничего не производит, т. е. не дает отдачи.

В случае наличия вакантных мест, другим сотрудникам приходится выполнять "чужую" работу, выполнять "чужие" обязанности. Все это приводит к недополучению прибыли, снижению мотивации и работоспособности сотрудников.

Необходимо систематически проводить анализ рабочих мест, чтобы своевременно выявлять те должности, которые уже не требуются для компании и которые, соответственно, можно сократить.

Это происходит в организации тогда, когда осуществляется работа по улучшению бизнес-процессов, оптимизация структуры и трудовых процессов.

Таким образом, решение о подборе персонала должно быть обдуманым и взвешенным. Кроме того, оно должно быть увязано с планами дальнейшего развития организации, его стратегией и политикой управления предприятия.

При объявлении об открытии вакансии готовится «Спецификация работы», где подробно определяются параметры, которым должен соответствовать кандидат.



На каждую вакантную должность существует своя должностная инструкция. В должностной инструкции указаны квалификационные требования, предъявляемые к должности.

При отборе персонала придерживаются следующей последовательности (рисунок 1.2).



Рис. 1.2 - Процесс отбора персонала

На рис. 1.2, приведены стандартные варианты при отборе персонала на вакантные должности.

### 1. Предварительный отбор претендентов.

Этот этап проводят для того, чтобы снизить затраты по найму за счёт сокращения числа претендентов, проходящих стадию оценки. Первичный отсев осуществляется по формально установленным минимальным требованиям, предъявляемым администрацией предприятия и вакантным рабочим местом к потенциальному работнику. Такими требованиями являются опыт работы, образование, квалификация, навыки (вождение авто, владение ПК, умение работать с определёнными программами), возраст. Данный этап проводится путём телефонного интервью.

Предварительный отбор осуществляет ведущий менеджер по персоналу на основе анализа резюме. Если резюме отсутствует, то предварительный отбор проводится на стадии анализа первичной анкеты, заполненной претендентом при первом посещении. Анкета разрабатывается Отделом кадров с учётом специфики должности, содержит биографические сведения об образовании, о стаже, опыте работы.

На основании информации из резюме и анкет осуществляется отсев претендентов, не соответствующих требованиям.

## 2. Первичное собеседование.

Первичное собеседование проводится для того, чтобы детально познакомиться с претендентом для определения его пригодности к выполнению будущей работы. В процессе собеседования претендент должен получить информацию о фирме и будущей деятельности, которая определит степень его заинтересованности к предложенной работе. Основная часть собеседования – интервьюирование претендента. Менеджер, проводящий собеседование может сделать вывод о нецелесообразности найма этого человека. Отобранный состав претендентов допускается к следующему этапу.

## 3. Оценка претендентов.

На этом этапе выявляют потенциал претендентов, его способность адаптироваться к работе коллективе. Оценка претендентов проводится методами тестирования и собеседования.

В процессе собеседования с кандидатом проводится обсуждение полученных результатов тестирования и делается вывод о пригодности данного кандидата на вакантную должность.

## 4. Проверка представленной документации.

На этом этапе проводят анализ и проверку анкетных данных путём наведения справок у руководителей по прежнему месту работы или у других лиц, хорошо знающих претендента. После проведения всех этих процедур,

начальник отдела кадров решает, соответствует ли кандидат данной должности.

Проверочные испытания, так называемый испытательный срок, составляет, как правило, на разных предприятиях от одного до трех месяцев. Испытательный срок является довольно распространенной формой отбора в фирмах. Данный характер работы регламентируется Трудовым кодексом Российской Федерации. Фактически кандидат выполняет все те же функции, что и штатный персонал, но по условию испытательного срока, ему согласно коллективному договору не полагается премия.

Найм персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники ограниченно впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом. [25, с. 126].

Найм осуществляется:

- при создании организации;
- при расширении организации;
- при замене работников, уволившихся из организации.

Найм персонала на предприятиях производится в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

В системе кадрового управления подбор и отбор потенциальных членов трудового коллектива – это несколько отличные друг от друга понятия. При отборе будущих членов коллектива происходит поиск людей на вакантные должности, обязательно учитываются при этом требования, установленные социальным институтом и видами деятельности.

Подбор кадров предусматривает изучение стажа, способностей и накопленного профессионального опыта потенциального сотрудника, а также идентификация требований различных должностей и видов деятельности под способности потенциального сотрудника.

Процесс подбора и найма персонала в системе кадрового менеджмента – это одни из наиболее сложных задач. Процесс подбора сотрудников заключается в создании определенного кадрового резерва на все должности и специальности. В дальнейшем из этого резерва предприятие производит набор наиболее подходящих кадров.

Чтобы максимально эффективно организовать мероприятия по подбору и отбору будущих сотрудников, предприятие должно четко сформулировать свои задачи и цели. Для этого также понадобится эффективная организационная структура. Между целями предприятия и организационной структурой управления связующим звеном выступает планирование трудового коллектива.

В процессе управления персоналом общей частью работы становится грамотная организация механизмов отбора и подбора сотрудников. Эту работу не должно ограничивать простое нахождение кандидата на должности. Данный процесс должен пересекаться со всеми существующими мероприятиями и программами данного направления.

В процессе найма персонала работодатель может столкнуться с множеством проблем, основными из которых являются:

- отсутствие четкого представления о том, кого искать, каким требованиям должен удовлетворять кандидат, для выполнения каких обязанностей необходим новый сотрудник. Вследствие этого поиск нужного сотрудника может безуспешно продолжаться длительное время;

- неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью. В итоге на поиск кандидатов расходуются средства и время, а резюме поступает очень мало и кандидаты приходят на собеседование крайне редко;

- непрофессиональность сотрудника, занимающегося отбором, непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе. Это приводит к неверной (заниженной или завышенной) оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов;

- отсутствие программы адаптации новичка, в результате чего затягивается процесс "приживания" работника, откладывается начало его самостоятельной эффективной работы [5, С. 14].

Одна из основных проблем отбора - отсутствие полной информации о должности, о необходимом уровне компетентности, оптимальных профессиональных и личностных характеристиках работника.

Решить эту проблему поможет профиль должности - описание модели компетенций (личностных особенностей и профессиональных навыков), анкетных данных и формальных признаков, требуемых для исполнения работы с учетом корпоративной культуры, кадровой политики, особенностей рабочего места. Разработка профиля должности - процедура достаточно сложная, требующая времени, определенных знаний. В его составлении участвуют сотрудники разных подразделений, помогая выявить те знания, умения, навыки и свойства личности, которые обязательны для эффективного исполнения профессиональных обязанностей на данной позиции. Именно на основании профиля должности составляется заявка на подбор сотрудника. Профили также являются основой процессов ротации персонала, оценки кандидатов при отборе на вакантную должность, адаптации новичков и дальнейшего развития работников.

## **1.2 Источники и критерии найма персонала**

Для осуществления подбора и найма персонала используются различные инструменты.

Технологии подбора персонала представляют собой определенный набор методов, инструкций и процедур привлечения, оценки и отбора кандидатов [24, с. 310].

В настоящее время в российской практике выделяются следующие технологии подбора персонала: массовый отбор, рекрутинг и прямой поиск.

Рассмотрим содержание данных технологий подробно.

Массовый подбор представляет собой одновременное привлечение большого количества при минимальном отборе по ограниченному кругу требований. Данная технология применима в организациях с высоким оборотом персонала (торговые сети, строительные фирмы).

Рекрутинг – данная технология применяется для подбора специалистов и линейных руководителей. Эти категории, обычно широко представлены на рынке труда. В силу данного обстоятельства не представляет сформировать группу из 5 – 6 человек для отбора из них одного, который будет максимально отвечать требованиям организации [47].

Прямой поиск (или Executive Search) – данная технология ориентирована на привлечение ценных сотрудников, которые в настоящее время работают в другой компании. Цель данной технологии заключается в переманивании ценных кадров [47].

Важной составляющей системы подбора персонала является оценка его эффективности [24, с. 339].

Для оценки эффективности подбора персонала необходимо оценить следующие показатели:

1. эффективность привлечения кандидата: отношение числа кандидатов приглашенных на собеседование к числу кандидатов, обратившихся в организацию после выхода информации о вакансии;

2. сроки заполнения вакансий должны соответствовать плану подбора. Если рабочее место долго остается свободным, оно становится убыточным – затраты на его содержание не компенсируются, т.е. полезная деятельность не осуществляется;

3. качество документационного обеспечения найма – степень соответствия содержания и сроков подготовки необходимых документов трудовому законодательству.

Кроме того, необходимо оценивать расходы по подбору персонала. При этом сумма затрат должна соответствовать категории вакансии и включать нерациональное расходование средств компании.

Изучение рынка труда – это первый этап найма работников. Изучение рынка труда обеспечивает информацию о его показателях и динамике.

К ним относятся:

- соотношение предложения и спроса на труд по интересующим организацию видам профессий;
- оплата и условия труда в конкурирующих организациях;
- информация об организациях, оказывающих услуги по обеспечению персоналом (биржи труда, агентства по трудоустройству и т. п.).

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: "Где и когда потребуются работники?"

Различают понятия "набор" и "найм кадров". Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала [24, с. 310].

Этот процесс включает:

1. общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
2. формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;
3. определение основных источников поступлений кандидатов;
4. выбор методик оценки и отбора кадров.

Правила найма и отбора персонала целесообразно иметь в письменном виде. Они должны предусматривать, например, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам,

сведения о необходимых шагах на каждой стадии отбора, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на найм и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации. Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично найму временных работников.

Существует две основные группы источников привлечения кандидатов: внешние (найм со стороны) и внутренние (внутренний рынок труда) [26]. Источники привлечения представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Источники привлечения персонала

Источники	
Внешние	Внутренние



Продолжение таблицы 1.1	
<p>Пассивные (подбор персонала с помощью сотрудников, использование банка данных ищущих работу, объявления в средствах массовой информации).</p> <p>Активные (обращение в службу занятости, использование кадровых агентств).</p>	<p>Объявления о вакансиях во внутренних средствах информации, анализ личных дел сотрудников.</p>

*Преимущества найма со стороны:*

- сравнительная лёгкость и широкие возможности выбора кандидатов;
- появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят;
- отсутствие обязательств внутри организации.

Приглашение работника со стороны оправдано, если в организации нет подходящей кандидатуры или необходима коренная перестройка работы (новый человек свободен от консерватизма).

*Недостатки данной формы:*

- высокие расходы на привлечение кандидатов;
- высокая степень риска из-за неизвестности человека;
- ухудшение морально-психологического климата вследствие возможных конфликтов между новичками и остальными работниками.

В целом внешний наём более пригоден для укомплектования низовых (там, где не требуется знание специфики организации) или высших должностей (приглашение уникальных специалистов, которых сама организация часто "вырастить" не в состоянии).

*Преимущества привлечения своих работников:*

- для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала;
- возможности самореализации внутри организации воспринимается работниками как поощрение успешной работы, повышает их удовлетворённость работой и приверженность организации.

*Недостатки данной формы:*

- ограниченный выбор кандидатур;

- напряжённость в коллективе вследствие роста внутренней конкуренции.

Альтернативы найму:

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации.

Существует немало причин, подталкивающих компании прибегать к лизингу персонала. Для одних компаний актуальным является замена штатного персонала временными сотрудниками, например, на время болезни или отпуска.

Достоинства и недостатки различных источников привлечения кадров представлены в таблице 1.2

Таблица 1.2

Достоинства и недостатки источников привлечения кадров

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Сокращаются финансовые затраты на подбор персонала, продолжается работа с сотрудниками которые уже известны	Возможен риск осложнений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность»
Внешние	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди – новые идеи и приемы работы	Увеличиваются финансовые затраты, проблемы адаптации новых сотрудников, возможны конфликты

Начинать поиск лучше в своей собственной организации - в ней уже может работать специалист, готовый выполнять требуемые обязанности. Информация об открытии внутреннего конкурса на вакансию размещается, как правило, на корпоративном портале, в корпоративной газете или на информационном стенде, делается рассылка объявления по электронной почте и т.п. Иногда лучше перераспределить обязанности между существующими сотрудниками, произвести так называемую ротацию кадров.

Если этот подход неприемлем, можно обратиться к знакомым и друзьям, работающим в других компаниях. Даже если специалист откажется от предложения, возможно, он порекомендует кого-то еще.

Поиск персонала внутри организации не требует больших материальных затрат и является одним из наиболее эффективных подходов, поскольку работодатель имеет четкое представление об уровне профессиональной подготовки, трудовом потенциале, личностных характеристиках своих работников. Кроме того, им не нужно проходить длительный период адаптации. Работники, в свою очередь, заинтересованы в профессиональном и карьерном росте. С другой стороны, в коллективе могут возникнуть напряженность, если появятся несколько желающих занять вакантное место, сложность в установлении деловых отношений с руководителем, который совсем недавно был наравне со своими подчиненными...

Если поиск кандидата на должность внутри компании не дал положительных результатов, следует обратиться к внешним источникам подбора, учитывая при этом уровень и специфику закрываемой вакансии, а также возможности организации.

В зависимости от того, какая должность вакантна, информацию можно распространить через СМИ, кадровые агентства (платные и бесплатные), собственные базы данных, вузы и пр.

Для заполнения руководящей должности с использованием внешних источников наиболее эффективны поиск специалистов через Интернет, обращение в зарекомендованные кадровые агентства либо прямое обращение к кандидату [2, С. 71].

Одна из основных проблем поиска новых сотрудников - профессиональная неподготовленность лица, проводящего отбор. Этим должны заниматься грамотные и зрелые специалисты, которые имеют практические навыки ведения беседы, могут соотнести способности кандидата с требованиями вакансии, знают состояние рынка труда в своей

отрасли.

Следующая проблема, с которой работодатель может столкнуться при проведении оценки, - неправильное использование методов отбора и неумелая интерпретация результатов, что приводит к ошибочной оценке профессиональных и личностных качеств кандидата.

Чтобы отобрать из кандидатов лучшего, их необходимо сравнивать. Нужна определенная система оценки и отбора, что предполагает умелое использование надежных (достоверных) и обоснованных методов. Оптимальны (с точки зрения как надежности, так и стоимости процедуры оценки) интервью (по компетенциям, личностное, бизнес-интервью), тесты профессиональных знаний, бизнес-кейсы.

Интервью по компетенциям - самый современный и эффективный подход к подбору персонала. Его главное отличие заключается в том, что кандидату предлагается рассказать о рабочих ситуациях из прошлого опыта. С помощью специальных вопросов можно выяснить, обладает ли кандидат теми качествами и способностями, которые требуются для данной должности [1, С. 19].

Для проверки теоретических знаний можно использовать тесты профессиональных знаний, такие часто предлагаются бухгалтерам, финансистам, инженерам, техническим специалистам для определения уровня владения основными понятиями, знаниями и навыками специальности. Но эти тесты нельзя применять при оценке и отборе неопытных работников, если кандидат раньше не работал на аналогичной должности или у него нет специального образования.

Профильный бизнес-кейс - это пример рабочей ситуации, решение которой позволяет выяснить и оценить ключевые для данной должности качества, компетенции, готовность кандидата решать типовые и нестандартные задачи, составить представление о его ценностях, взглядах, модели поведения и личностных качествах. В отличие от интервью по компетенциям, где кандидат моделирует прошлый опыт, кейсы позволяют

оценить человека в настоящий момент. Данный метод надежен при условии точно и профессионально подобранной рабочей ситуации.

При отборе необходимо использовать комплекс различных методов, поскольку по отдельности они не дают исчерпывающей информации о кандидате. Результаты, полученные с помощью одного метода, нужно дополнять данными, полученными с помощью других методов, только тогда можно рассчитывать на то, что отобранные сотрудники будут максимально соответствовать установленным критериям отбора и полностью устроят организацию.

Методы привлечения кандидатов могут быть активными и пассивными [24, с. 326].

Активные методы – к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего – это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты "неиспорченные" и их не нужно "ломать". Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

К пассивным методам найма персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей

пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, об уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Телевидение позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности; требования к соискателю; систему оплаты; льготы и стимулы; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны.

Отбор кадров – 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 [42].

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация

требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности [23, с. 43].

Специфика отбора определяется:

- природой организации (государственная или частная);
- размером, сложностью и технологической изменчивостью организации.

Принципы отбора:

- поиск не идеальных, а подходящих кандидатов не принимать лишних сотрудников (в запас), даже хороших, осуществлять, по возможности, гибкую политику найма;

- соответствие кандидата требованиям рабочего места и культуре организации;

- ориентация на квалифицированные кадры, но без "запаса", то есть не более высокой квалификации, чем требуется рабочим местом.

Отбор осуществляется на основе карты компетентности (личностной спецификации, профессиограммы).

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора. Процесс отбора представлен на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Процесс отбора кандидата

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа. Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Ступень 2. Заполнение анкеты. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальную анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента.

Ступень 3. Беседа по найму (интервью). Более 90 % решений по отбору претендентов принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

- слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Ступень 4. Медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов. Либо связан со спецификой работы.

Ступень 5. Принятие решения. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.



Кадровое планирование – анализ и определение потребности в персонале для обеспечения достижения целей организации.

Потребность в персонале является начальной ступенью процесса подбора персонала. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей, основная задача которого состоит в определении потребностей организации в человеческих ресурсах как краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Причины необходимости планирования персонала:

- сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;
- излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два аспекта:

- разработку мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;
- разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

С временной точки зрения планирование персонала можно рассматривать в трех временных уровнях (горизонтах):

- 1) краткосрочное, которое распространяется на период не более одного года;
- 2) среднесрочное, при котором имеются планы на интервал от одного до пяти лет;
- 3) долгосрочное, включающее планы, охватывающие более чем пятилетний период.

Краткосрочное планирование занимается преимущественно применением персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени занимаются его привлечением, развитием и

высвобождением. При возрастании временного периода равным образом возрастает и неопределенность планирования. Поэтому долгосрочное планирование будет содержать только грубые данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода.

Этапы кадрового планирования персонала в организации:

1. определение потребности в персонале, открытие соответствующих вакансий;

2. анализ представленных соискателями документов;

3. предварительная беседа (по телефону или при встрече) с целью ознакомления с кандидатом. На этом этапе можно подробнее узнать про его образование, опыт работы, составить представление о коммуникативных навыках;

4. ознакомление с резюме кандидата и/или заполнение анкеты. Обычно в анкету включаются вопросы личного характера (дата и место рождения, адрес проживания, образование и т. д.), относящиеся к прежним местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношения к различным явлениям социальной жизни и др.;

5. собеседование. Интервьюирование кандидата, в той или иной мере структурированное и формализованное, может проводиться в устной или письменной форме.

6. принятие решения о пригодности кандидата для приема на работу и представление его руководителю.

7. подготовка трудового договора. В случае положительного решения о приеме на работу сотруднику сообщается список необходимых документов.

8. заключение трудового договора и оформление необходимых документов.

При полной удовлетворенности личными качествами кандидата, его принимают на работу. Отдел кадров в лице, его руководителя заключают с

ним трудовой договор. В соответствии со статьей 67 Трудового кодекса РФ трудовой договор заключается в письменной форме.

Прием на работу оформляется приказом/распоряжением директора изданным на основании заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) руководителя о приеме на работу (на основании трудового договора) объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника отдел кадров выдает ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу руководитель структурного подразделения знакомит работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Конечно, важный момент при приеме на работу, - это медицинское обследование будущего работника. Принимаемое лицо проходит медицинскую комиссию по месту жительства. Задачей медицинского осмотра является не только выявление скрытых заболеваний, опасных для населения, но и оценка предрасположенности к аллергическим заболеваниям, способность переносить физические и психологические нагрузки.

Следующим этапом приема на работу - это сдача трудовой книжки в отдел кадров предприятия. Трудовая книжка установленного образца является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника. Отдел кадров ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего более пяти дней, в случае, если работа на предприятии является основной.

В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку

не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

### **1.3 Показатели оценки отбора и найма персонала**

Экономическая эффективность подбора и найма персонала оценивается с помощью сравнения затрат и выгод. Эффективность системы может быть установлена через достижение определенного результата с минимальными усилиями. Поэтому, чтобы минимизировать стоимость данных мероприятий необходимо использовать различные методы набора кадров.

Этапы оценки экономической эффективности методов набора [45].

#### **1. Определение прямых и косвенных затрат подбора персонала.**

Прямые затраты должны включать затраты на рекламу и публикации оплату услуг консалтинговых фирм, специализированных рекрутинговых агентств и других учреждений (в том числе и агентства по трудоустройству биржи труда ), плата за использование Интернета и т. д.

Косвенные расходы – затраты на процедуры отбора и найма, проведение тестов, включая оплату экспертов, приглашенных со стороны, вы можете также включить стоимость первичной адаптации работников, обучение участию в процессе производства, обучение в период испытательного срока и проектные работы для поддержания службы, функция которых заключается в организации набора персонала (включая заработную плату сотрудников службы). Косвенные расходы распределяются пропорционально численности работников проходит процесс отбора для конкретного метода.

#### **2. Определение качества подбора.**

Данные для расчета набора показателей качества набора могут быть получены через аттестацию, которая проводится непосредственно в сфере

занятости в конце испытательного срока или в последующий период работников. Набор оцениваемых параметров может быть различным и зависит от кадровой политики и условий ее функционирования, а также от характеристик профессиональной группы работников.

В этом случае, если оценка (аттестация) производится при приеме на работу, набор оцениваемых параметров может отличаться от расчетных характеристик в будущих периодах, то есть в первом случае оцениваются качества работника (квалифицированные личные качества, образование, навыки, совместимость с окружающей средой, и т.д.), во втором – оценка результатов его работы в течение (качество, производительность, дисциплина). При оценке качества подбора можно использовать наиболее целесообразный подход для предприятия. Широкое использование методов управления ориентировано в основном на сотрудничество со специализированными агентствами занятости.

3. Затраты найма новых сотрудников рассчитываем по формуле.

$$(K_n) = PP + OA + PB + PC + ZP, \quad (1.1)$$

где:  $K_n$  – затраты найма персонала;

$PP$  – расходы на рекламные объявления о вакансиях компании в СМИ;

$OA$  – оплата услуг агентства (если привлекали);

$PB$  – реферальный бонус (если Вы принимаете на работу персонал по рекомендации сотрудников и платите им за это вознаграждение);

$PC$  – затраты на размещение информации о вакансиях на специальных сайтах;

$ZP$  – другие затраты, косвенные и непредвиденные расходы (оплата Интернета, оплата аренды жилья, гонорары,).

4. Коэффициент найма персонала:

К.н.= число кандидатов приглашенных на собеседование / число кандидатов, обратившихся в организацию после выхода информации о вакансии; (1.2)

**Вывод по главе:** Основой любой современной организации являются люди, поскольку именно они обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад человеческих ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит от эффективности управления персоналом и в частности от того, насколько эффективно проводится работа по комплектованию штатов и отбора персонала на предприятии.

Подбор персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личные качества каждого работника, но и эффект их сочетания – так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

В данной главе мы рассмотрели теоретические аспекты отбора и найма персонала. Подробно описали стандартные варианты при отборе персонала на вакантные должности. Уделили особое внимание внешним и внутренним источникам привлечения персонала.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСУДАРСТВЕННОМ БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ КУЛЬТУРЫ «БЕЛГОРОДСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ФИЛАРМОНИЯ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ГБУК «Белгородская государственная филармония»**

Белгородская государственная филармония занимает особое место в культурной жизни области и города. Масштаб её деятельности очень велик, а направления — многообразны.

В филармонии есть развитая абонементная система, охватывающая все возрастные категории слушателей, разные музыкальные стили, жанры и эпохи. Каждый концертный сезон появляются яркие и интересные концерты симфонического, духового, народного, джазового оркестров, камерного оркестра, камерного хора, солистов, эстрадных коллективов, программы которых обновляются каждый концертный сезон.

Ежегодно развивается музыкально-просветительская деятельность филармонии, работа с детской и молодёжной аудиториями, которая направлена на расширение филармонической аудитории, на подготовку преданного слушателя, постигающего красоту музыкального искусства и умеющего слушать и понимать классическое музыкальное искусство.

На территории Белгородской области филармония осуществляет активную гастрольно-концертную деятельность, принимает участие в международных и всероссийских музыкальных проектах и фестивалях, приглашает на гастроли известных музыкантов, организует и проводит на высоком уровне праздники в городах и районах области.

Главная миссия филармонии – служение музыкальному искусству – связана с популяризацией классической музыки, отечественной и зарубежной, с сохранением и развитием культурных традиций России.

Перешагнув 48-летний рубеж, филармония уверенными шагами движется в будущее.

Белгородская государственная филармония, как и многие российские филармонии, «выросла» из концертно-эстрадного бюро, основной задачей которого был прокат гастролеров, собственных коллективов практически не было. В конце 1966 г. представители облисполкома Белгородской области обратились в Министерство культуры с ходатайством реорганизовать концертно-эстрадное бюро в областную филармонию. И 15 декабря 1966 г. эстрадно-концертное бюро было «перепрофилировано» в Белгородскую областную филармонию.

7 июля 1995 г. филармонии присвоен статус государственной. В 2004 г. у филармонии появилось собственное здание — бывший ДК Железнодорожников на ул. Белгородского полка, с залом на 670 мест.

Ранее основной площадкой, где проходили все концерты, был Овальный зал (350 мест), расположенный в здании администрации области. После открытия нового здания в Овальном зале несколько лет по-прежнему проходили филармонические концерты.

На сегодняшний день Белгородская филармония — одна из самых крупных концертных организаций центра России. В её составе 17 творческих коллективов, 15 солистов академического направления, 4 эстрадные группы.

Высокому профессиональному уровню филармонических коллективов и их постоянному творческому росту способствует тесное сотрудничество с известными исполнителями (среди них — Екатерина Мечетина, Даниил Крамер, Михаил Лидский, Родион Замуруев, Алексей Людевиг, Александр Гиндин, Сергей Главатских, Игорь Федоров).

Филармония активно участвует в общественной и культурной жизни области и страны. Все солисты и коллективы принимали участие в мероприятиях, посвященных 65-летию Победы в Великой Отечественной войне, во встрече Патриарха Всея Руси Кирилла, экономических форумах



славянских народов, 70-летию Победы в Курской битве и Прохоровском танковом сражении.

Камерный оркестр и камерный хор, солисты — постоянные участники совместных культурно-просветительских акций с Белгородской и Старооскольской епархией. Просветительские концерты на Соборной площади в летний период привлекают внимание горожан и способствуют популяризации музыкального исполнительства и творчества, повышению интереса к деятельности филармонии в целом.

В течение 20 лет в филармонии развивается абонементная система, которая демонстрирует ежегодный рост. В 41-ом и 42-ом концертных сезонах выпущено 11 абонементов, в 44-ом — 14, в 45-ом — 16 (симфонические, детские, студенческие, народного и духового оркестров, камерный), в 47-ом — подготовлено 20 абонементов для разных категорий слушателей.

21 декабря 2010 г. состоялось торжественное открытие полностью реконструированного здания бывшего ДК Железнодорожников, где последние годы располагалась филармония.

«Старый новый дом» сильно изменился внешне и внутренне. Теперь здесь располагаются четыре зала:

- большой концертный на 588 мест,
- малый — на 300 мест,
- органной — на 180 мест,
- конференц-зал — на 50 мест.

Полное наименование организации: Государственное бюджетное учреждение культуры «Белгородская государственная филармония»

Регион: Белгородская область г. Белгород

Адрес: 308007, г. Белгород, ул. Белгородского полка, 56А

Директор учреждения культуры: Боруха Светлана Юрьевна

Контактный телефон: 338-100

Реквизиты

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН):

1023101672736

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН):

3125013106

Код ОКПО: 02191180

Код ОКАТО: 14401000000

Дата регистрации учреждения культуры: 15 декабря 1966 года

Коллектив ГБУК «Белгородская государственная филармония» состоит из 535 работников, включая руководителей, специалистов и рабочих.

Организационная структура ГБУК «Белгородская государственная филармония» представлена на рисунке 2.1.

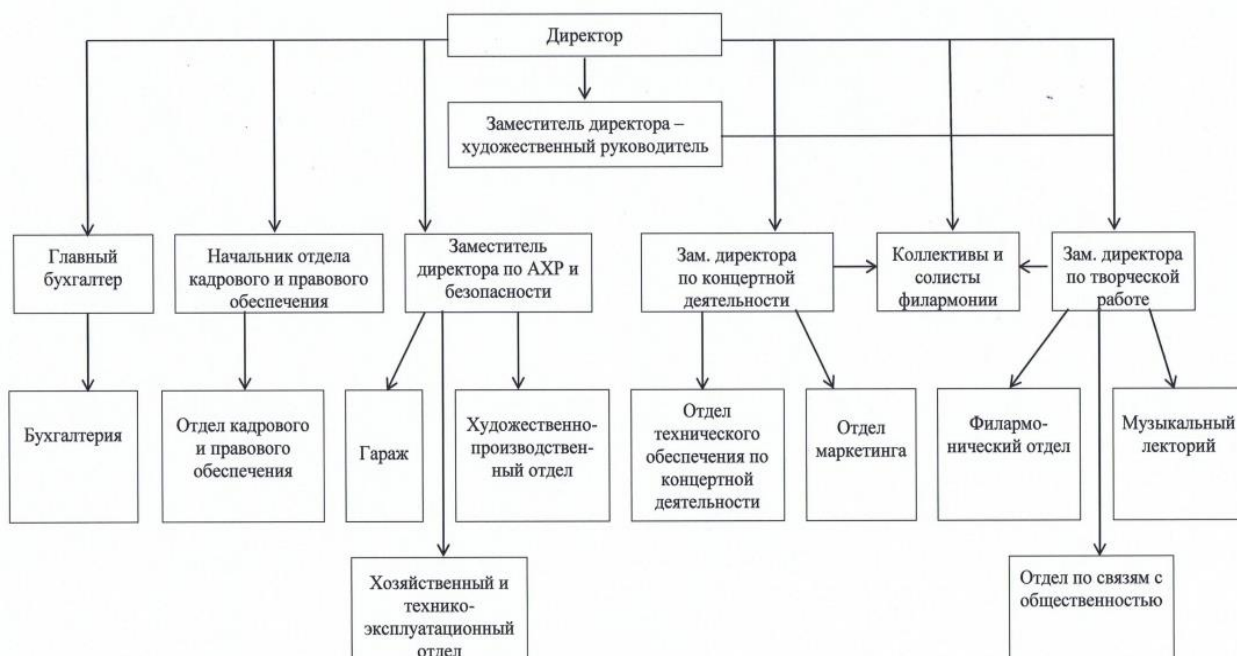


Рис.2.1. Организационная структура ГБУК «Белгородская государственная филармония»

Во главе организации стоит директор, который организует всю работу филармонии и несет полную ответственность за ее функционирование и результативность. Директор осуществляет полное руководство работой филармонии, непосредственно решает все художественно-творческие вопросы, поставленные на рассмотрение художественным советом; вопросы, связанные со всей организационной и оперативной работой филармонии; утверждает договоры и трудовые соглашения с художественно-творческими

работниками; руководит непосредственно работой зам. директора-художественного руководителя, зам. директора по АХР и безопасности, зам.директора по концертной деятельности, зам.директора по творческой работе, главного бухгалтера, начальника отдела кадрового и правового обеспечения, коллективов и солистов филармонии.

Заместитель директора-художественный руководитель в свою очередь осуществляет контроль за зам.директором по концертной деятельности, зам.директором по творческой работе, решает художественно-творческие вопросы, связанные с концертной и музыкально-пропагандистской деятельностью филармонии, наблюдает за работой художественной консультации, за репертуаром и совершенствованием исполнителей музыкальных ансамблей, а также коллективами и солистами филармонии.

В подчинение зам.директора по концертной деятельности входят отдел технического обеспечения по концертной деятельности, отдел маркетинга, коллективы и солисты филармонии.

Заместитель директора по творческой работе осуществляет контроль за коллективами и солистами филармонии, отделом по связям с общественностью, филармоническим отделом, музыкальным лекториумом.

В прямом подчинении заместителя директора по АХР и безопасности находятся гараж, художественно-производственный отдел, хозяйственный и технико-эксплуатационный отдел. В гараже трудятся 24 человека, из которых 9-водителей, 4-сторожа, комендант, уборщик помещений, инженер-электрик, медицинский работник и начальник гаража.

Главный бухгалтер контролирует работу отдела бухгалтерии, который состоит из 8 человек: зам. главного бухгалтера, четырех ведущих бухгалтеров, бухгалтера 2-й категории, кассира, ведущего экономиста и программиста.

Начальник отдела кадрового и правового обеспечения осуществляет контроль за работой отдела кадрового и правового обеспечения, в который входят 2 документоведа, 3 специалиста по кадрам, и 2 юристконсульта, один

из которых имеет 2-ю категорию.

Таблица 2.1

Организационная структура ГБУК «Белгородская государственная  
филармония»

№	Наименование отдела	Количество (чел.)
1	Аппарат управления	7
2	Бухгалтерия	10
3	Отдел по связям с общественностью	3
4	Отдел кадрового и правового обеспечения	8
5	Отдел маркетинга	18
6	АХО	14
7	АХО (рабочие)	35
8	Отдел тех.обеспеч. по концертной деят - ти	13
9	Лекторийный отдел	1
10	Филармонический отдел	2
11	Художественно-производств. отдел	3
12	Филиал	4
13	Гараж	24
14	Музыкальный лекторий	17
15	Филармонич. отдел	6
16	Эстр.анс."Фортуна"	6
17	Танцевальный коллектив "Мираж"	18
18	Эстр. анс."Отрада"	5
19	ЭСО	24
20	Эстрадный ансамбль "Белгород - Брасс"	3
21	Камерный оркестр	17
22	Эстр.анс."Экспромт"	5
23	Ансамбль народных инструментов	2
24	ОРНИ	42
25	Камерный хор	46
26	КОДИ	47
27	АПиТ "Белогорье"	42
28	Симфон. оркестр	92
29	Танцевальн. кол - в "Театр танца хореогр. миниатюр"	12
30	Эстрадный ансамбль "Театр песни"	9
Итого:		535

Таким образом, из приведенной выше таблицы мы видим, что на предприятии 30 отделов, во главе которых стоит директор – кандидат педагогических наук Светлана Юрьевна Боруха. А во главе каждого подразделения существует человек, который наделен специальными обязанностями для руководства данного подразделения.

Экономическую основу деятельности филармонии составляет хозяйственный механизм, включающий использование внебюджетных ассигнований, дотаций и поступлений от долевого участия различных ведомств, предприятий, учреждений, общественных организаций, доходов от оказания платных услуг и арендной платы.

При анализе экономической деятельности организации важным фактором является оценка целевых показателей эффективности работы за последние три года.

Таблица 2.2

Перечень целевых показателей эффективности работы ГБУК  
«Белгородская государственная филармония» 2013-2015 гг.

№	Наименование целевого показателя	ед. измер.	Значение показателя		
			2013	2014	2015
1	Доля новых и возобновляемых концертных программ в общем количестве концертных программ, %	%	50	50	50
2	Количество публичных показов концертных программ, ед. - всего, в том числе:	шт.	1 195	1 167	1 140
2.1.	Количество публичных показов концертов на стационаре	шт.	318	307	290
2.2.	Количество публичных показов концертных программ в пределах своей территории, ед.	шт.	853	849	846
2.3.	Количество публичных показов концертных программ на гастролях по России и за рубежом	шт.	24	12	4
3	Количество обслуженных зрителей - всего, ед., в том числе: в том числе:	чел.	299 193	306 300	318 000
3.1.	Количество обслуженных зрителей на стационаре	чел.	90 222	89 100	90 000
3.2.	Количество обслуженных зрителей на выезде по своей территории	чел.	193 321	202 700	228 000
3.3.	Количество зрителей на гастролях по России и за рубежом	чел.	15 650	0	0
4	Объем средств от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности, тыс.руб. (нарастающим итогом)	%	19 500	22 593	39 823
5	Количество посещения Интернет - сайта учреждения	чел.	293 902	297 600	300 000

На основе данных из таблицы можно сделать вывод, что экономическая деятельность ГБУК «Белгородская государственная филармония» растёт в течение последних трех лет, и опережает план, принятый Департаментом культуры по Белгородской области. Данные успехи возможно только при наличии высококвалифицированного кадрового состава организации.

Миссия ГБУК «Белгородская государственная филармония» - создание необходимых условий для широкого доступа населения области к музыкальному искусству, использование его возможностей в воспитательном процессе и организации досуга, а также формирование и удовлетворение духовных потребностей населения Белгородской области в музыкальном искусстве.

Согласно уставу, для достижения целей ГБУК «Белгородская государственная филармония» осуществляет приносящую доход деятельность. Это происходит за счет предоставления ряда платных услуг:

- организация и проведение концертов и сценических выступлений;
- предоставление сцены другим творческим организациям для проведения фестивалей, гастролей, обменных, выездных спектаклей и других мероприятий, осуществление совместных проектов и программ в соответствии с заключенными договорами;
- предоставление услуг по составлению музыкальных программ, записи фонограмм, выполнению аранжировок музыкальных произведений;
- предоставление услуг по техническому сопровождению концертов (световое, звуковое оформление);
- закупка, изготовление, эксплуатация и реализация музыкальных инструментов, усилительной радиоаппаратуры, сценического оборудования, костюмов, декораций, реквизита для театрализованных концертных выступлений;
- оказание транспортных услуг по договорам юридическим и физическим лицам для доставки зрителей на концерты и другие мероприятия;

- создание, тиражирование и реализация информационно-справочных изданий, копий аудио-продукции, видео- и фото-материалов, фонограмм, связанных с художественно-творческой деятельностью Учреждения, с соблюдением прав авторов и исполнителей в соответствии с законодательством Российской Федерации об авторском праве и смежных правах;

- изготовление и реализация сувенирной, брендовой и иной, не запрещенной законодательством Российской Федерации и Белгородской области, продукции с целью популяризации деятельности Учреждения;

- реализация программ на спектакли и концерты, каталогов и буклетов;

- реализация входных билетов и абонементов, форма которых утверждена в установленном порядке, как бланк строгой отчетности, на посещение театрализованных зрелищ, культурно-просветительских и зрелищно-развлекательных мероприятий, на концерты, проводимые Учреждением;

- реализация входных билетов и абонементов, форма которых утверждена в установленном порядке, как бланк строгой отчетности, на посещение театрализованных зрелищ, культурно-просветительских и зрелищно-развлекательных мероприятий на концерты, проводимые сторонними учреждениями;

- оказание гостиничных услуг, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Для характеристики специализации деятельности ГБУК «Белгородская государственная филармония» необходимо рассмотреть показатели размера оказания платных услуг за последние три года.

Таблица 2.3

Показатели размера оказания платных услуг ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Доходы от оказания платных услуг (план)	29 783 215,00	34 090 500,00	39 823 000,00





Продолжение таблицы 2.4							
Персонал всего, в том числе	496	509	535	13	1,02	26	1,05
Руководители	6	6	7	0	1	1	1,16
Специалисты, из них:							
Культуры и искусства	377	383	403	6	1,01	20	1,05
Другие служащие (костюмеры, кассиры, работники бухгалтерии, секретари, машинистки и др.)	66	70	75	4	1,06	5	1,07
Рабочие	47	50	50	3	1,06	0	1

Анализируя представленные категории сотрудников ГБУК «Белгородская государственная филармония» отметим, что в период с 2013 по 2015 годы на 0,16% увеличилось общее количество руководителей и увеличилось количество специалистов, из них на 0,4% произошло увеличение специалистов культуры и искусства и на 0,1% других служащих. Это связано с увеличением среднесписочного состава персонала с 496 до 535 человек в организации, но при этом уменьшилось количество рабочих.

Возрастной состав сотрудников ГБУК «Белгородская государственная филармония» 2013-2015 г. рассмотрим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика численности сотрудников по возрасту в  
ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	496	509	535
До 30	179	185	209
30-50	228	233	240

Продолжение таблицы 2.5			
50 и более	89	91	86

Из данных таблицы видно, что основную категорию персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» составляют работники в возрасте от 30 до 50 лет, меньше всего сотрудников, возраст которых превышает 50 лет.

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013 - 2015 гг. показан в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Динамика численности мужчин и женщин в составе работников ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013-2015 гг.

	2013г.		2014г.		2015г.		Отклонение	
	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес, %	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
Работники								
Женщины	233	46,9	240	47,1	255	47.6	7	15
Мужчины	263	53,1	269	52,9	280	52.4	6	11
Всего	496	100	509	100	535	100	13	26

Анализ данной таблицы показал, что в данной организации преобладающее количество сотрудников мужского пола по отношению к женскому. Несмотря на то, что по сравнению с 2013 годом, в 2015 году количество мужчин в данной организации увеличилось на 17 человек, а количество женщин на 22 человека.

Образовательная структура персонала ГБУК «Белгородская государственная филармония» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Динамика образовательной структуры персонала ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013-2015 гг.

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014г. к 2013 г.	2015г. к 2014 г.
Высшее профессиональное	296	59,6	185	36,3	209	39,1	-111	24
Среднее профессиональное	149	30,2	233	45,8	240	44,8	84	7
Общее среднее	51	10,2	91	17,9	86	16,1	40	-5
Всего	496	100,0	509	100	535	100,0	13	26

Из данных таблицы видно, что по сравнению с 2013 годом в 2015 году снизилось количество персонала с высшим образованием, и увеличилось со средне-профессиональным. На наш взгляд, это связано с расширением деятельности и предоставляемых услуг в ГБУК «Белгородская государственная филармония», а также с экономией фонда оплаты труда, поскольку сотрудники с высшим профессиональным образованием получают надбавку за классы.

Далее проанализируем показатели основных кадровых процессов ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013-2015 гг. которые представлены в (таблице 2.8). В данной таблице мы рассмотрим списочный состав работников и количество выбывших сотрудников по различным причинам.

Таблица 2.8

Анализ основных кадровых процессов ГБУК «Белгородская государственная филармония» за 2013 -2015 гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	2015 г. к 2013 г.
Среднесписочное число работников, чел.	496	509	535	39
Принято всего, чел.	3	29	14	11
Выбыло всего, чел.	28	24	10	-18
в т.ч.:	28	24	9	-19
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию:	-	-	1	1
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,006	0,05	0,02	0,014

Продолжение таблицы 2.8				
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,05	0,04	0,02	- 0,03
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,05	0,04	0,01	- 0,04
Коэффициент замещения (Кз)	-0,05	0,01	0,007	- 0,043
Коэффициент стабильности кадров (Кск)	0,94	0,95	0,98	0,04

Далее представим результаты расчетов.

1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}} = 3/496 = 0,006 \text{ (2013)}$$

$$K_{\text{пр}} = 29/509 = 0,05 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{пр}} = 14/535 = 0,02 \text{ (2015)}$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{в}} = 28/496 = 0,05 \text{ (2013)}$$

$$K_{\text{в}} = 24/509 = 0,04 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{в}} = 10/535 = 0,02 \text{ (2015)}$$

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{тк}} = 28/496 = 0,05 \text{ (2013)}$$

$$K_{\text{тк}} = 24/509 = 0,04 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{тк}} = 10/535 = 0,01 \text{ (2015)}$$

4. Коэффициент замещения (Кз):

$$K_{\text{з}} = \frac{\text{Количество приняты} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{з}} = (3-28) / 496 = - 0,05 \text{ (2013)}$$

$$K_{\text{з}} = (29-24) / 509 = 0,01 \text{ (2014)}$$

$$K_{\text{з}} = (14-10) / 535 = 0,007 \text{ (2015)}$$

При оценке уровня организации управления в ГБУК «Белгородская государственная филармония» используют коэффициент стабильности кадров ( $K_{ск}$ ):

$$K_{ск} = 1 - \frac{P'_{уб}}{P + P_{п}} \quad (2.5)$$

где  $P'_{уб}$  - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период, чел.

$P$  - среднесписочная численность работников

$P_{п}$  - численность вновь принятых за отчетный период работников

5. Коэффициент стабильности кадров ( $K_{ск}$ )

$$K_{ск} = 1 - (28/496 + 3) = 0,94 \quad (2013)$$

$$K_{ск} = 1 - (24/509 + 29) = 0,95 \quad (2015)$$

$$K_{ск} = 1 - (10/535 + 14) = 0,98 \quad (2015)$$

Мы видим, что в 2015 году по сравнению с 2013 коэффициент стабильности кадров увеличился, и по-прежнему остается достаточно высоким.

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что ситуация кадровых процессов ГБУК «Белгородская государственная филармония» на протяжении 2013-2015 гг. стабильная. Об этом свидетельствует положительный коэффициент замещения, достаточно высокий коэффициент стабильности кадров и низкий коэффициент оборота по выбытию. Мы видим динамику снижения текучести кадров и числа сокращений. Столь низкие показатели текучести за рассмотренные периоды характеризуют уровень системы управления персоналом как достаточно высокий.

### **2.3 Оценка актуального состояния системы найма персонала в организации в ГБУК «Белгородская государственная филармония»**

В ГБУК «Белгородская государственная филармония» планирование

потребности в персонале осуществляется на основании штатного расписания, с учетом планов развития организации, предполагаемых перемещений работников, коэффициента текучести кадров и т.д.

Набор персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» происходит в основном за счет внешних источников. Использование внешнего источника предполагает комплектование кадров из вне. Основными источниками привлечения кандидатов в ГБУК «Белгородская государственная филармония» являются:

- объявления о свободных вакансиях в газетах;
- объявления на рекламных сайтах и порталах;
- сотрудничество с центром занятости населения Белгородской области;
- обращение в рекрутинговые агентства для привлечения высококвалифицированных кандидатов.

Также на официальном сайте <http://belgf.ru> в разделе «Вакансии» регулярно обновляется информация о свободных вакансиях, где подробно изложены количество и должность необходимого персонала.

Для более детального рассмотрения актуального состояния подбора персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» рассмотрим затраты на мероприятия по подбору и найму персонала.

1. Подача объявления о свободных вакансиях на сайте <http://www.go31.ru> (табл.2.9).

Таблица 2.9.

Стоимость подачи объявления на сайте <http://www.go31.ru>

№	Наименование услуги	Стоимость, руб.
1	Стоимость подачи объявления на 1 мес.	135
2	Выделение объявления в списке	30
3	Выделение цветом	25
4	Занесение объявления в тизер (объявление будет отражаться на всех страницах сайта)	500
Итого за месяц:		690

Продолжение таблицы 2.9	
Итого в год:	8280

2. Подача объявления о свободных вакансиях в газете «Еще бесплатнее Белгород» на бесплатном сайте <http://belgorod.besplatnee.net>
3. Подача объявления на сайте [www.avito.ru/](http://www.avito.ru/) - 549 руб в месяц. Таким образом размещение объявления на данном сайте составляет 6 588 руб.
4. Обращение в рекрутинговое агенство. Стоимость услуг рекрутингового агенства составляет 20 % месячного дохода (заявленной заработной платы на открытую вакансию), т.е. за 2015 года для привлечения высококвалифицированных кандидатов организация потратила 30 000 руб.
5. В 2015 году организация привлекала 2 регуляторов 1-3 валторны из других регионов, оплачивая 50% жилья при наличии договора аренды. В месяц на оплату жилья организация тратила 10 000 руб., сотрудники трудились в ГБУК «Белгородская филармония» на протяжении 3-х месяцев. Таким образом, на оплату аренды жилья было потрачено 30 000 руб.

Таблица 2.10

Затраты на мероприятия по подбору персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» в 2015 г.

Метод подбора	Прямые затраты, руб.	Количество обратившихся после выхода информации о вакансии , чел,	Количество приглашенных на собеседование, чел.
Объявления в газете	12 000	18	7
Через знакомых	-	1	0
Рекрутинговые агенства	30 000	4	4
Интернет	14 868	27	12
Всего	56 868	50	23

Рассчитаем затраты найма персонала:

$$(K_n) = PP + OA + PB + PC + ZP, \quad (2.6)$$

где:

$K_n$  – затраты найма персонала;

$PP$  – расходы на рекламные объявления о вакансиях компании в СМИ;

$OA$  – оплата услуг агентства (если привлекали);

$PB$  – реферальный бонус (если Вы принимаете на работу персонал по рекомендации сотрудников и платите им за это вознаграждение);

$PC$  – затраты на размещение информации о вакансиях на специальных сайтах;

$ZP$  – другие затраты, косвенные и непредвиденные расходы (оплата Интернета, оплата аренды жилья, гонорары,).

Посчитаем затраты организации на найм персонала путем сложения всех затрат на подбор персонала объявления в газете + рекрутинговые агентства+ объявления на порталах интернета + расходы на оплату 50% аренды жилья.

$$Z_n = 12\,000 + 30\,000 + 14\,868 + 20\,000 = 76\,868 \text{ руб.}$$

Общая сумма затрат на мероприятия по подбору и найму персонала составила 76 868руб.

По состоянию на 2015 год, в организации свободно 14 вакансий, рассчитаем затраты на одного сотрудника.

$$Z_n (\text{на 1 чел.}) = 76\,868 / 14 = 5\,490 \text{ руб.}$$

Рассчитаем коэффициент найма персонала:

$K_n = (\text{число кандидатов приглашенных на собеседование} / \text{число кандидатов, обратившихся в организацию после выхода информации о вакансии}) * 100\%;$  (2.7)

$$K_n = (23/50) * 100\% = 46 \%.$$



Коэффициент эффективности привлечения кандидатов 46 %, что свидетельствует о недостаточно эффективном привлечении кандидатов в данной организации.

**Вывод по главе:** в данной главе мы дали организационно-экономическую характеристику ГБУК «Белгородская государственная филармония», в кратком содержании описали историю образования организации, привели отчетность за три года, в которой показывается реальное экономическое состояние.

Проанализировав организационно-экономическую характеристику ГБУК «Белгородская государственная филармония» можно сказать следующее, экономическую основу деятельности филармонии составляет хозяйственный механизм, включающий использование внебюджетных ассигнований, дотаций и поступлений от долевого участия различных ведомств, предприятий, учреждений, общественных организаций, доходов от оказания платных услуг и арендной платы.

Экономическая деятельность ГБУК «Белгородская государственная филармония» растёт в течение последних трех лет, и опережает план, принятый Департаментом культуры по Белгородской области.

Проведя анализ системы управления персоналом и анализ кадровых процессов, можно сказать, что ситуация кадровых процессов ГБУК «Белгородская государственная филармония» на протяжении 2013-2015 гг. стабильная. В 2015 году по сравнению с 2013 коэффициент стабильности кадров. Наблюдается динамика снижения динамику снижения текучести кадров и числа сокращений.

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Система мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»**

Проведя анализ системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония», нами были выявлены следующие проблемы, которые требуют совершенствования:

1. Недостаточный уровень знаний сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения в области законодательства, регламентирующего наем персонала.

Деятельность кадровой службы курирует начальник отдела кадрового и правового обеспечения. Общая численность отдела составляет 8 человек: 2 документоведа, 3 специалиста по кадрам, и 2 юристконсульта. Знания сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения в области законодательства, регламентирующего наем персонала, находятся на среднем уровне. Обучение сотрудников данного отдела по найму персонала носит эпизодический и бессистемный характер. Выявлен ряд существенных пробелов в профессиональных знаниях сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения.

2. Отсутствие Положения о найме персонала. Процедуры выполнения кадровых работ по найму персонала и правила оформления сопровождающей их документации в локальных нормативных актах не зафиксированы.

3. В настоящее время в организации отсутствует база данных кандидатов на замещение вакантных должностей, а свободных вакансий достаточно много. Цель формирования базы данных кандидатов на замещение вакантных должностей состоит в том, чтобы движение персонала не было хаотическим, а напротив, максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного

развития организационной структуры учреждения и усиления ее кадрового потенциала.

Также формирование базы данных кандидатов на замещение вакантных должностей поможет обеспечить преемственность управления, сохранить самое ценное, что есть в учреждении, — его корпоративную культуру; предотвратить возникновение кризисных ситуаций в организации в случае сокращения персонала; поможет удержать ключевых сотрудников учреждения и стимулирования их профессионального роста.

4. Отсутствие сотрудничества и стажировок между ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородское государственное музыкальное училище имени С.А. Дегтярева. На наш взгляд необходимо наладить систему. Создание системы стажировки на базе ГБУК «Белгородская государственная филармония» позволит не только подобрать, но и подготовить персонал к профессиональной деятельности, познакомить со спецификой работы. В данном случае, мы предлагаем специалисту по кадрам разработать Положение о стажировках и ежемесячно делать рассылку свободных вакансий руководству Белгородского государственного института искусств и культуры.

Таким образом, нами были разработаны необходимые мероприятия, которые окажут значительное влияние на улучшение совершенствования системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония».

План мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» представлен в таблице 3.1

Таблица 3.1.

План мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в  
ГБУК «Белгородская государственная филармония»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Недостаточный уровень знаний сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения в области законодательства, регламентирующего наем персонала		Повышение квалификации 2-х сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения в области подбора, отбора и найма персонала по программе «Технология управления персоналом в государственном и муниципальном управлении» на базе НИУ «БелГУ»	Компетентность сотрудников отдела в области законодательства, регламентирующего наем персонала
2	Отсутствие Положения о найме персонала	Процедуры выполнения кадровых работ по найму персонала и правила оформления сопровождающей их документации будут зафиксированы в локальных нормативных актах	Разработка Положения о найме	Совершенствование системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»
3	Отсутствие базы данных кандидатов на вакантные должности	Внутренний источник найма персонала эффективнее и дешевле внешнего. Повышает заинтересованность работников, улучшает моральный климат в коллективе	Создание базы данных кандидатов на вакантные должности ГБУК «Белгородская государственная филармония»	Внутренний источник найма персонала, экономия средств, затрачиваемых на внешний поиск кандидатов.

Продолжение таблицы 3.1				
		(хотя и не в каждом); решения по перемещению кадров принимаются в условиях достаточной определенности		
4	Отсутствие сотрудничества и стажировок между ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородским государственным музыкальным училищем имени С.А. Дегтярева	1.1 ГБУК «Белгородская государственная филармония» может делать заказ на успешных выпускников, а также высылать руководству Вуза информацию об имеющихся свободных вакансиях. 1.2 ГБУК «Белгородская государственная филармония» с помощью стажировок студентов может готовить под себя недостающих специалистов нужного профиля.	1.1. Подготовка документов для сотрудничества с ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородское государственное музыкальное училище имени С.А. Дегтярева  1.2. Разработка программы стажировки студентов и выпускников Белгородского государственного института культуры и искусств и Белгородского государственного музыкального училища имени С.А. Дегтярева	Внутренний резерв кандидатов на вакантные должности

Раскроем предлагаемые нами мероприятия более подробно.

Для того, чтобы снизить ошибки и пробелы в профессиональных знаниях сотрудников кадровой службы, необходимо повысить их квалификацию.

При подборе и найме персонала необходимо учитывать не только профессиональную компетентность и опыт кандидатов, но и личностные качества соискателей, которые позволят им успешно вписаться в корпоративную культуру ГБУК «Белгородская государственная филармония» и влиться в коллектив. Однако во многих организациях процесс подбора персонала, все еще не регламентирован и зачастую является хаотичным и слабо управляемым, что приводит к серьезным ошибкам и значительным временным и материальным затратам. Чтобы процесс закрытия вакансий был эффективным, необходимо выстроить четкую систему подбора персонала в компании, а также разработать Положение о найме персонала ( Приложение 4 ).

Создание базы данных кандидатов на вакантные должности является на наш взгляд необходимым, поскольку, у руководства отпадет необходимость привлекать персонал из вне. Набор за счет внутренних резервов организации признан наиболее эффективным. Поскольку обходится дешевле. После набора соответствующего числа кандидатов необходимо сделать окончательный выбор, то есть провести отбор. Чтобы отобрать кандидата на определенную должность, необходимо иметь достаточную информацию о работе, которую предстоит ему выполнять, а также о требованиях к нему и результатах, которых он должен достичь. Далее требуется определить: насколько деловые качества работника соответствуют предъявленным к нему требованиям.

Тесное сотрудничество ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородским государственным музыкальным училищем имени С.А. Дегтярева позволит закрывать свободные вакансии за счет успешных выпускников, а также готовить узких специалистов под свои требования, путем стажировки студентов с первых курсов. Для этого необходимо разработать программу стажировок ( Приложение 5 ).

Итак, сохранение заданного производственного ритма требует хорошего уровня подготовки персонала, грамотного, ответственного отношения к делу каждого на своем рабочем месте. Повышение квалификации – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1.	Повышение квалификации 2-х сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения в области подбора, отбора и найма персонала по программе «Технология управления персоналом в государственном и муниципальном управлении» на базе НИУ «БелГУ»	21.11.2016 - 25.11.2016	Начальник отдела кадрового и правового обеспечения	3600 руб. х 2 чел. = 7200 руб.
2.	Разработка Положения о найме	28.11.2016 – 05.12.2016	Начальник отдела кадрового и правового обеспечения	В рамках заработной платы сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения
3.	Создание базы данных кандидатов на вакантные должности ГБУК «Белгородская государственная филармония»	06.12.2016 – 18.12.2016	Внешние исполнители	20 000 руб.
4.	Подготовка документов для сотрудничества с ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородское государственное музыкальное училище имени С.А. Дегтярева	19.12.2016 – 21.12.2016	Начальник отдела кадрового и правового обеспечения	В рамках заработной платы сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения

Продолжение таблицы 3.2				
5.	Разработка программы стажировки студентов и выпускников Белгородского государственного института культуры и искусств и Белгородского государственного музыкального училища имени С.А. Дегтярева	22.12.2016 – 30.12.2016	Начальник отдела кадрового и правового обеспечения	В рамках заработной платы сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения
Итого:				27 200 руб.

Таким образом, мы видим, что затраты на предложенные нами мероприятия составляют 27 200 руб.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония»**

Итак, затраты необходимые на разработку и внедрение предложенных нами мероприятий составляют 27 200 руб.

Рассчитаем коэффициент найма персонала:

$K_n = (\text{число кандидатов приглашенных на собеседование} / \text{число кандидатов, обратившихся в организацию после выхода информации о вакансии}) * 100\%$ ; (3.1)

$$K_n = (32 / 51) * 100\% = 63 \%$$

Таким образом, коэффициент найма персонала составляет 63%. Напомним, что до предложенных мероприятий данный коэффициент составлял 46%.

Таким образом, экономический эффект от реализации данных мероприятий составит :

$$\Delta_{\text{ф.н.}} = K_{n2} - K_{n1}, \quad (3.2)$$

$\Delta_{\text{я.н.}}$  - экономический эффект коэффициента найма персонала, %;

$K_{n1}$  - коэффициент найма персонала до предложенных мероприятий, %;



$K_{н2}$ - коэффициент найма персонала после предложенных мероприятий,  
%.

$$\text{Эф.н.} = 63 \% - 46 \% = 17 \%$$

Напомним, что затраты ГБУК «Белгородская государственная филармония» по найму персонала до предложенных нами мероприятий составляли 76 868 руб.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

$$\text{Эф} = Z_{\text{баз.}} - Z_{\text{дост.}}; \quad (3.3)$$

Где, Эф – экономическая эффективность

$Z_{\text{баз}}$  – затраты в базовом периоде;

$Z_{\text{дост.}}$  – затраты в достигнутом периоде.

$$\text{Эф} = 76\,868 - 27\,200 = 49\,668 \text{ руб.}$$

Эффективность предложенных нами мероприятий составляет 49 668 руб.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий:

$$B = Z_p / \text{Эф}, \quad (3.4)$$

где: B - время окупаемости затрат;

$Z_p$  - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Эф - экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$B = 27\,200 / 49\,668 = 0,54.$$

Таким образом, срок окупаемости наших мероприятий составляет около 6 месяцев.

**Выводы по главе:** По результатам анализа системы найма персонала и выявленным проблемам в ГБУК «Белгородская государственная филармония» нами были разработаны и предложены следующие мероприятия:

- повышение квалификации 2-х сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения в области подбора, отбора и найма персонала по

программе «Технология управления персоналом в государственном и муниципальном управлении» на базе НИУ «БелГУ»;

- разработка Положения о найме;
- создание базы данных кандидатов на вакантные должности ГБУК «Белгородская государственная филармония»;
- подготовка документов для сотрудничества с ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородское государственное музыкальное училище имени С.А. Дегтярева;
- разработка программы стажировки студентов и выпускников Белгородского государственного института культуры и искусств и Белгородского государственного музыкального училища имени С.А. Дегтярева.

После проведенных нами расчетов, эффективность коэффициента найма персонала составила 17%,

---

Экономическая эффективность предложенных нами мероприятий составила 49 668 руб., срок окупаемости около 6 месяцев.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Найм персонала - это набор определенных действий, направленных на привлечение кандидатов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.

Система найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» является недостаточно проработанной и требует принципиально новых подходов ко всем сегментам системы.

Экономическая деятельность ГБУК «Белгородская государственная филармония» растёт в течение последних трех лет, и опережает план, принятый Департаментом культуры по Белгородской области.

В 2015 году по сравнению с 2013 годом наблюдается увеличение дохода от оказания платных услуг на 10 015 228,93 руб.

Среднесписочный состав персонала ГБУК «Белгородская государственная филармония» в 2015 году по сравнению с 2013 увеличился с 496 до 535. На 0,16% увеличилось общее количество руководителей и увеличилось количество специалистов, из них на 0,4% произошло увеличение специалистов культуры и искусства и на 0,1% других служащих.

Основную категорию персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» составляют работники в возрасте от 30 до 50 лет, меньше всего сотрудников, возраст которых превышает 50 лет.

По сравнению с 2013 годом в 2015 году снизилось количество персонала с высшим образованием, и увеличилось со средне-профессиональным. На наш взгляд, это связано с расширением деятельности и предоставляемых услуг в ГБУК «Белгородская государственная филармония», а также с экономией фонда оплаты труда, поскольку сотрудники с высшим профессиональным образованием получают надбавку за классы.

В общем случае, ситуация кадровых процессов ГБУК «Белгородская государственная филармония» на протяжении 2013-2015 гг. стабильная. В 2015 году по сравнению с 2013 коэффициент стабильности кадров.

Наблюдается динамика снижения динамику снижения текучести кадров и числа сокращений.

Проанализировав систему найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» мы выявили ряд недостатков:

- недостаточный уровень знаний сотрудников отдела кадрового и правового обеспечения в области законодательства, регламентирующего найм персонала.

- отсутствие Положения о найме персонала. Процедуры выполнения кадровых работ по найму персонала и правила оформления сопровождающей их документации в локальных нормативных актах не зафиксированы.

- отсутствие база данных кандидатов на замещение вакантных должностей.

- отсутствие сотрудничества и стажировок между ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородское государственное музыкальное училище имени С.А. Дегтярева.

Для устранения данных недостатков мы предложили следующие мероприятия:

- разработка Положения о найме;
- создание базы данных кандидатов на вакантные должности ГБУК «Белгородская государственная филармония»;

- подготовка документов для сотрудничества с ГБУК «Белгородская государственная филармония» с Белгородским государственным институтом культуры и искусств и Белгородское государственное музыкальное училище имени С.А. Дегтярева;

- разработка программы стажировки студентов и выпускников Белгородского государственного института культуры и искусств и Белгородского государственного музыкального училища имени С.А. Дегтярева.

---

Проведя анализ предполагаемых затрат, сделав соответствующие расчеты, можно сделать выводы, что, эффективность коэффициента найма персонала составила 17%,

Экономическая эффективность предложенных нами мероприятий составила 49 668 руб.

---

Срок окупаемости около 6 месяцев.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные нами мероприятия по совершенствованию системы найма персонала в ГБУК «Белгородская государственная филармония» являются эффективными.

В условиях современной организации правильный и профессиональный процесс найма и расстановки персонала должен привести к полной комплектации необходимыми кадрами всех подразделений, соответствию должности и профессиональных данных персонала, возможности взаимозаменяемости кадров, воспитание высокой ответственности у сотрудников за выполняемую работу.

При решении главной задачи подбора и найма персонала — оптимальное размещение кадров в соответствии с профессиональным уровнем и навыками — необходимо учитывать как соответствие работника требованиям, предъявляемым к должности, так и его личные качества, такие как ответственность, стрессоустойчивость, исполнительность.

В заключении хотелось бы отметить, что если говорить о работе с персоналом, в том числе о принятии решения о найме персонала, то этому участку работы необходимо уделять наибольшее внимание, так как это позволит в дальнейшем сократить затраты на привлечение специалистов из вне (из других регионов) и увеличить доход благодаря повышению квалификации и стажировке местных сотрудников.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология [Текст]: Учебное пособие - М.: Финансы и статистика, 2012. — 960 с.
2. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст] . Под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 2013. – 410 с.
3. Базаров, Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова Е.А. и др. Управление персоналом [Текст] : Учеб. 2-е изд. – М: ЮНИТИ, 2011. – 554 с.
4. Беляев, М.К. «Управление персоналом на предприятии» [Текст] - Учебное пособие - Волгоград, 2013. - 356 с.
5. Воронина Л.И. Аудиторская деятельность. Основы организации [Текст] / Л.И. Воронина. - М.: ЭКСМО, 2007. - 282 с.
6. Голубихина Е. Как оптимизировать процедуры найма персонала [Текст] // Кадровик. - 2014. - №3. - С. 200 - 203.
7. Генкин, Б.М. «Основы управления персоналом» [Текст] - М, 2011. - с. 329
8. Гражданский Кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2013, с изм. и доп., вступающими в силу с 01.03.2013).
9. Гурова, Л.С. «Психологические аспекты отбора персонала» [Текст]. // Деловой журнал - №6. - 2012-с. 12-16
10. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
11. Журнал «Все для кадровика», 2010-2013 гг.
12. Журнал «Для кадровика: Нормативные акты», 2012-2013 гг.
13. Журнал «КАДРОВИК.РУ», 2009-2013 гг. Режим доступа <http://www.kadrovik.ru/>
14. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс]: [Издательская группа «Дело и сервис»]. – [М.], сор. 2000–2007. Режим доступа: <http://dis.ru/kp/>
15. Журнал «Справочник кадровика», 2009-2013 гг.

16. Журнал «Справочник по управлению персоналом», 2009-2013 гг.
17. Журнал «Справочник по управлению персоналом», 2010-2013 гг.
18. Журнал «Управление персоналом», 2009-2013 гг
19. Журнал «Человек и Труд», 2009-2013 гг.
20. Закон Российской Федерации «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» № 3612-1 от 9 октября 1992 года (ред. от 08.05.2010 N 83-ФЗ)
21. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час [Текст]: учеб. пособие. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 160 с.
22. Иванова, С.В. «Искусство подбора персонала: как оценить человека за час» [Текст] : учеб. пособие - М, 2013. – 326 с.
23. Исаев В.В. Общая теория систем [Текст] : Учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2004.
24. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения [Текст] : Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2005.
25. Карпов, А.В. «Психология менеджмента» [Текст] : учеб. пособие - М, 2010. - 584 с.
26. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: [Текст] : Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 234 с.
27. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2010–2014. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>
28. Кибанов, А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2011. – 334с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова ,- 4-е изд., доп. и перераб. - М.: инфра-м, 2010. – 695 с.
30. Кибанов, А.Я. «Основы управления персоналом» [Текст] : учеб. пособие-М.:ИНФРА-М,2005. —с.304.

31. Козлова Л.А., Справочник по управлению персоналом / Л.А. Козлова, Л.Э. Самуйлова, Ю.А. Логинова, Д.Н. Роцин, С.В. Тарасова [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://t-t-2005.narod.ru/metod03.htm>
32. Корнелиус, Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2014. — 520 с.
33. Кочеткова, А.И. «Психологические основы современного управления персоналом» [Текст] : учеб. пособие - М, 2012. - 384 с.
34. Купер, Д., Робертсон, Т., Тинлайн, Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. Пер. с англ. [Текст] : учеб. пособие — М.: ООО «Вершина», 2014. — 336 с.
35. Ларсон У. Как проводить собеседование при приеме на работу. 10-минутный тренинг для менеджера. Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. — 208 стр. — (Серия: 10-минутный тренинг)
36. Литвинцева, Н.А. «Психологические аспекты подбора персонала» [Текст] : учеб. пособие - М, 2012. - 400 с.
37. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: [Текст] : учеб. пособие, - М.: 2014. – 312 с.
38. Морозова, И.Н. «Эффективный сотрудник. Технологии подбора персонала» [Текст] : учеб. пособие - М, 2013. - 192
39. Мэйтланд, Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе, [Текст] : учеб. пособие - М.: 2013. – 238 с.
40. Мясоедова Т., Рубан В., Чибисов А. Процедура найма на управленческие должности: пути совершенствования [Текст]: // Кадровик. - 2013. - N 3. - С. 166 - 173.
41. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст]: / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев / под ред. проф. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2011. - 286 с.
42. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – [М], сор. 2015. – Режим доступа: <http://trainings.ru/>



43. Папанова, Н.Е. С чего начать менеджеру по персоналу внедрение изменений// [Текст]: Сборник тезисов 8-ой Всероссийской конференции. – СПб, «ИМАТОН-М». 2011.- 432 с.
44. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - №5. С. 46 - 52.
45. Розанова, В. А. Психология управления, М., Бизнес-школа «Интел-Синтез» [Текст] : учеб. пособие М.: 2013. – 400с.
46. Рошин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: учебное пособие / С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова. - М.: Инфра-М, 2011. - 428 с.
47. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. - №11. - С. 54 - 64.
48. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2010. - 336 с.
49. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.04.2013)
50. Удальцова, М. В. Аверченко Л.К. Социология и психология управления: [Текст] : учеб. пособие - Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2011. – 315с.
51. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. Williams [Текст] : учеб. пособие, 2013. - 304 с.
52. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ под ред. Марра, - М.: 2012.
53. Управление персоналом. Технология отбора, подбора и найма персонала. Формирование кадрового резерва и профориентация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.30n.ru/5/6.html>
54. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент [Текст]: Учебник, СПб.: Питер, 2008. - 308 с.

55. Шекшня, С.В., Управление персоналом современной организации, [Текст] : учеб. пособие - М.: 2014. – 304 с.
56. HR – Портал. Подбор персонала: методы оценки эффективности. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/podbor-personala-metody-ocenki-effektivnosti>
57. HR – Портал. Словарь по управлению персоналом. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/delovaya-ocenka-personala>
58. HR – Портал. Подбираем руководителей. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/podbiraem-rukovoditeley>
59. NM - Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2007- 2014. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/>
60. Экономика труда: учебник [Текст] / под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. - СПб: Питер, 2011. - 288 с.
61. Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2015. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>
62. Ярмоленко Д. Наем на работу - процедура поиска взаимовыгодных компромиссов [Текст] // Управление персоналом. - 2012. - №19. - С. 28 - 31.